

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Jana Mängel

TH3

MAJUTUSETTEVÕTTE
SISEKOMMUNIKATSIOON NORDIC HOTEL
FORUM NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, mag

Pärnu 2019

SISUKORD

| | |
|---|--|
| Sissejuhatus | 3 |
| 1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised käsitlused | 5 |
| 1.1. Sisekommunikatsiooni käsitlused ja suundumused | 5 |
| 1.2. Sisekliendi ootused ja vajadused | 9 |
| 2. Majutusettevõtte sisekommunikatsioon Nordic Hotel Forum näitel | 16 |
| 2.1. Majutusettevõtte Nordic Hotel Forum lühitutvustus | 16 |
| 2.2. Uuringu meetod ja kirjeldus | 19 |
| 2.3. Uuringu tulemuste analüüs | 21 |
| 3. Uuringutulemuste järeldused ja autoripoolsed parendusettepanekud Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks | 44 |
| Kokkuvõte | 54 |
| Viidatud allikad | 58 |
| Lisad | 60 |
| Lisa 1. Ettevõtte Nordic Hotel Forum ankeetküsitlus | 61 |
| Summary | Tõrge! Järjehoidjat pole määratletud. |

SISSEJUHATUS

Tänapäeval peetakse ettevõtte sisekommunikatsiooni peamiseks kommunikatsiooni praktika valdkonnaks ning selle roll ettevõttes on kasvanud märkimisväärselt. Sisekommunikatsiooni uurijad rõhutavad sisekommunikatsioonialaste teadusuuringute vajadust tegutsevates ettevõtetes, sest selle valdkonna tase näitab ettevõtte edukust. (Welch, 2012, lk 246) Sisekommunikatsioon tähendab „igasugust suhtlemist organisatsioonis“ (Vercic et al., 2012, lk 225) ehk siis infot, mida töötajad ettevõttes omavahel jagavad ning edastavad. Men ja Bowen (2017, lk 12) on toonud välja sisekommunikatsiooni mõiste tähenduse, mille järgi see tähendab vastastikuse sõltuvuse juhtimist ning vastastikku kasulikke suhete loomist organisatsiooni ja sisekliendi vahel.

Töötajate omavaheline suhtlemine töökeskkonnas on tähtsaks osaks, et selgitada ja arutada otsuseid, mis on vajalikud tööülesannete lahendamiseks. Sisekommunikatsiooni eesmärk on töötajate teadlikkuse tõstmine ettevõtte väärtustest ning nende suunamine ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Tööalane suhtlus peab olema eetiline ning vastutustundlik, selleks et tõhustada organisatsiooni tööd. See tähendab, et töötajad peavad olema valmis koostööks nii oma meeskonnaga kui ka teiste osakondade töötajatega. Samuti peaksid ettevõtte töötajad olema sosalema aruteludes ning oma avamust väljendama. (Teixeira Reis Neto et al., 2018, lk 219) Just sisekommunikatsiooni kaudu saab juhtkond kujundada ja edastada ettevõtte väärtusi ja missiooni töötajatele ning see läbi kaasata töötajat ehk siseklienti organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. (Men & Yue, 2019, lk 3)

Ettevõtte juhtkond peaks teadlik olema sellest, millised tegurid mõjutavad sisekommunikatsiooni. Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärk selgitada välja Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid ja esitada juhtkonnale parendusettepanekud sisekommunikatsiooni süsteemi tõhustamiseks. Lõputöös

käsitletava uurimisküsimusena püstitab töö autor järgneva küsimuse: Millised tegurid mõjutavad Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni efektiivsust?

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist ja selle olulisusest;
- anda ülevaate sisekommunikatsiooni juhtimisest;
- kvantitatiivse uuringu ettevalmistamine ning ankeetküsitluse läbiviimine majutusettevõttes Nordic Hotel Forum;
- uuringu tulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine;
- ettepanekute esitamine sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks Nordic Hotel Forum juhtkonnale.

Töö koosneb kolmest peatükist. Iga peatükk koosneb omakorda kahest alapeatükist. Uurimisülesannetest lähtuvalt selgitatakse esimeses alapeatükis organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõistet ning sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte jaoks. Teises alapeatükis antakse ülevaade sisekommunikatsiooni juhtimisest. Samuti koostatakse ülevaade sisekommunikatsiooniga rahulolu mõõtmise vahenditest.

Teine peatükk on seotud sisekommunikatsiooni uuringuga, kus tutvustatakse ettevõtet Nordic Hotel Forum. Teine alapeatükk koosneb uuringu metoodika tutvustamisest ning läbi viidud uuringu tulemuste analüüsist. Töö kolmandas peatükis tuuakse välja uuringu tulemuste järeldused ning tehakse ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks. Töö koostamisel kasutas autor erinevaid teadusartikleid ja raamatuid.

1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Sisekommunikatsiooni käsitlused ja suundumused

Constantin ja Baias (2015, lk 976) peavad sisekommunikatsiooni kui ettevõtte struktuurisiseseks isikutevaheliseks spetsiifiliseks vormiks. Endised sisekommunikatsiooni käsitluste uuringud on tõestanud, et see ei piirdu vaid ettevõtte siseste infolehtedega, teadetetahvlitega ning koosolekutega. (Constantin & Baias, 2015, lk 976) Sisekommunikatsiooni jagatakse mitmeks liigiks alustades mitteametlikest ehk kuulujuttudest kuni ametliku ja korrektse kommunikatsioonini kõikide organisatsiooni siseklientide vahel. Nende kahe äärmuse vahel on rida ametlikke ja mitteametlikke kommunikatsiooni võimalusi, mis sõltuvad suhtlemisest meeskonna töötajate vahel kui ka eesliini siseklientide ning juhtide vahel. (Welch, 2012, lk 246) Sisemine kommunikatsioon hõlmab endas ka avalikku suhtlust, kuhu kuuluvad kohtumised, memod ning korrektsed ja viisakad juhuslikud suhtlemisviisid, naljad kui ka kehakeele väljendamine. (Constantin & Baias, 2015, lk 976)

Sisekommunikatsiooni tõhusus sõltub saadud informatsiooni hulgast, selle piisavusest ning kasulikkusest. Tajutavad kommunikatsiooniprotsesside puudused võivad tahtmatult kahjustada organisatsiooni sisemist suhtlust. Töötajatel on ettekujutus kommunikatsiooni kanalitest ning see võib omajagu mõjutada nende arvamust ning ettevõtte sisekommunikatsiooni taseme hindamist. Ettevõtte sisekommunikatsiooni võivad hõlbustada mitmed tegurid. Informatsiooni saab võtta vastu trükitud või kirjutatud vormis paber kandjal, elektrooniliselt kui ka silmast-silmas edastades. Kõik kolm tegurit sisaldavad meetodeid, mis tõhustavad suhtlemist inimeste vahel. Ettevõtte

sisekommunikatsiooni tegurite tõhusus sõltub nende sobilikkusest ning sellest kas töötajad aktsepteerivad neid. (Welch, 2012, lk 248)

Organisatsioonikultuur ja ettevõtte sisekommunikatsioon on omavahel tihedalt seotud. Barney (1986, lk 657) on viidanud organisatsioonikultuurile kui tegurite kogumile, mis koosneb väärtustest, veendumustest, eeldustest ning sümbolitest, mis viitavad ettevõttes tegutsemise kontseptsioonile. Sarnaselt väitsid Sriramesh ja teised (1992), et organisatsioonikultuur on maailmavaateline baas, mis mõjutab kõiki organisatsiooni otsuseid.

Suhtekorralduse teadlased on märkinud, et organisatsioonikultuur õltub töötajate omavahelisest sisekommunikatsioonist. Seega tänu ettevõtte töötajate tagasisidele on võimalik teada saada hinnangut organisatsioonikultuuri mingitele osadele. (Men, & Yue, 2019, lk 2) Vaatamata sellele, et inimese emotsioonid on lahutamata osa igapäeva organisatsioonielus (Ashforth & Humphrey, 1995, lk. 98), siis ettevõtte juhid pööravad vähem tähelepanu tähelepanu emotsionaalsele kultuurile ning rohkem kognitiivsele. (Barsade & O'Neill, 2016).

Sisekommunikatsioonil ja organisatsioonikultuuril on vastastikune suhe. Ühelt poolt mõjutab kultuur ettevõtte sisemist suhtlemist, sest annab ülevaate maailmas toimuvast ning seab tegevused ettevõtte tööalasesse konteksti. See omakorda mõjutab igapäevaelus nii verbaalset kui ka mitt verbaalset suhtlemist töötajate vahel ning mõjutab tegevuste väärtusi tööalaste otsuste tegemisel. (Men & Yue, 2019, lk 3)

Juhul kui ettevõtte organisatsioonikultuur on madal või juhtkond ei toeta selle pidevat arendamist, siis puudub ka töötajatel arusaam tavadest, sellest mis organisatsiooni jaoks on väärtuslik ning see toob kaasa töötajate tegutsemise vastavalt enda tõekspidamistele, oskustele ja tahtmisele. Selleks, et ettevõtte oleks konkurentsivõimeline, tuleb enne kommunikatsiooni strateegia kavandamist põhjalikult uurida organisatsioonikultuuri ja saada aru, millised tegurid seda mõjutavad. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Organisatsioonikultuuri loovad domineerivad osapooled, sotsiaalsed väärtused ning ettevõtte makrokeskkond. Sellest tuleneb, et organisatsioonikultuuri mõjutavad ettevõtte struktuur, nii lühi- kui ka pikaajalised strateegiad ning juhtkonna tegevused. (Sebastiao

et al., 2017, lk 864) Tuvastades sisekommunikatsiooni strateegilist tähtsust töötajate omavahelistes suhetes, aitab see määrata sisekommunikatsiooni olulisust ettevõttes. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on termin, mida kasutatakse ettevõttesise suhtekorralduse ning omavahelise infovahetuse juhtimise käsitlemisel. Selle all peetakse silmas suhtlust kõikide ettevõtte töötajate vahel, kuhu kuuluvad nii juhtkonna kui ka ees- ja tagaliini töötajad. Sisekommunikatsiooni eesmärk on edendada töötajate pühendumust ja meeskonda kuulumise tunnet, tõsta teadlikkust organisatsiooni väärtustest, pika- ja lühiajalistest eesmärkidest. (Welch, 2012, lk 247)

Hästi toimiv sisekommunikatsioon aitab kaasa tootlikkuse suurendamisele, värbamisprotsessi lihtsustamisele kui ka töötajate voolavuse vähendamisele, pakutavate teenuste ja toodete kvaliteedi suurendamisele kui ka kulude vähendamisele (Clampitt & Downs, 1993; Vercic *et al.*, 2012). Tõhusa sisekommunikatsiooni tähtsust ei saa ülehinnata. Sisekommunikatsioon aitab kaasa positiivsete sisemiste suhete arendamisele, võimaldades juhtkonna ja töötajate tõhusamat suhtlemist. Samuti viisakas ja korrektne suhtlemine töötajate vahel mõjub positiivselt klienditeeninduse tasemele. (Malhotra & Ackfeldt, 2016, lk 4135) Efektiivne sisekommunikatsioon on väga tähtis igas ettevõttes, sest see suurendab töötajate tööalaste võimaluste kui ka võimalike ohtude teadlikkust (Welch, 2012, lk 246). Samuti tõhustab sisekommunikatsioon töötajate teadmist organisatsiooni eesmärkidest kui ka põhiväärtustest. (Clampitt & Downs, 1993; Vercic *et al.*, 2012). Zerfass & Franke rõhutasid 2013. aastal, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on tähtsaks osaks töötajate värbamise protsessis. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Sebastiao ja teised on viidanud Welch & Jackson (2007) uuringule, kus rõhutatakse sisekommunikatsiooniprotsessi ettevõttes, selleks et tõsta töötajate organisatsiooni kuulumise tunnet. Ettevõtte sisekommunikatsiooni välja töötamisel või arendamisel on vaja mõista, millist mõju sisemise infovahetuse tõhustamine avaldab organisatsioonikultuurile ehk kuidas saab sisekommunikatsiooni arendamisega toetada organisatsioonikultuuri. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 866)

Sebastiao ja teised (2017) on viidanud Vercic & Sriramesh (2012) läbi viidud uuringule, mille eesmärk oli koguda andmeid sisekommunikatsioonialase nõustamise kohta. Uuringu käigus jõuti järeldustele, et sisekommunikatsiooni innovaatiline juhtimisfunktsioon hõlmab endas inimressursside juhtimist, nendega pidevat suhtlemist kui ka teatud turundusoskusi. Samuti selline lähenemine sisemise kommunikeerimise arendusele hägustab kommunikatsioonikanalite kasutamist kui ka nende efektiivsust, sest inimressursside huvid ning turunduse eesmärgid võivad erineda motivatsioonist, rahulolust kui ka siseklientide kaasamise võimalustest organisatsioonis. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Ettevõtte sisemisel ja juhtimisalasel suhtlemisel on erinevad rollid nii organisatsiooni kui ka töötaja tulemuste mõjutamisel. Paljud empiirilised uuringud on näidanud, et ettevõtte sisekommunikatsiooni tõhustamine suhtlus mõjutab positiivselt töötaja ja organisatsiooni vaheliste suhete edendamist. Kahesuunalist sümmeetrilist mudelit on pakutud kõige efektiivsemaks mudeliks ettevõtte sisekommunikatsiooni kõrgema tasemeni jõudmiseks. Sümmeetriline suhtlemine eeldab vastastikku kasulike suhete loomist, see läbi, organisatsioonid, üksikisikud ning kogukond kasutavad kommunikeerimist oma mõtlemis- ja käitumisharjumuste parendamiseks. Samuti eelnevalt mainitud suhtlus tõstab esile aru saamist, parendab koostööd, suurendab reageerimisvõimet ning jõudude ja huvide tasakaalu tööülesannete lahendamisel siseklientidel. (Men & Yue, 2019, lk 3)

Sriramesh (1996) väitis, et sümmeetriline kommunikatsioon soodustab töötajate osalust organisatsioonikultuuris, kus kõikidel on ühine arusaam ettevõtte missioonist ning juhtkond avalikult kannab hoolt oma töötajate eest ning väärtustab nende võrdsust. (Men & Yue, 2019, lk 3) Sriramesh ja teised (1996, p. 238) on sõnastanud, et organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemide muutmine võib olla üks organisatsioonikultuuri muutmisviisidest. Samamoodi on varaselt ka teised kommunikatsioonipraktikud märganud, et ettevõtte kultuuri muutmiseks tuleks väljatöötada strateegiline plaan uue kommunikatsioonimudeli väljatöötamiseks (Men & Yue, 2019, lk 3).

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni on erinevalt defineeritud ning vaadeldud erinevate nurkade alt. Kuid üldiselt arvatakse, et see on väga tähtis osa ettevõtte organisatsioonikultuurist. Samuti peetakse seda ka oluliseks teguriks ettevõtte

äritegevuse arendamises ning töötajate värbamise protsessis. Ettevõtte tõhus sisekommunikatsioon eeldab konkurentsivõimekust ning suurendab organisatsiooni töötajate ühtekuuluvuse tunnet.

1.2. Sisekliendi ootused ja vajadused

Nii sise- kui ka välisklientidele teenuste pakkujad peavad väga hästi teadma oma klientide vajadusi, et vastata nende ootustele. Seda enam peaksid töötajad omama piisavalt head teavet oma organisatsiooni kohta ning ka selle kohta, kuidas töötaja panus ettevõtte kui ka selle klientide jaoks oluline on.

Sisekommunikatsiooni peetakse organisatsioonikultuuri tähtsaks osaks, sest kui ettevõtte tööpoliitika on kõikidele töötajatele ühiselt arusaadav, siis tööülesannete lahendamisel keskendutakse sama missiooni täitmisele. Organisatsiooni sisemise kommunikatsiooni tõhustamist tuleks kindlasti alustada selle töötajatest. Mida suurem on töötajate teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest ning valmidus abistada üksteist, seda tõhusamaks muutub sisekommunikatsioon. Tõhus ettevõtte sisemine kommunikeerimine aitab kaasa ka töötajate tööle pühendumisse kui ka tõstab usaldust oma otseste juhtide vastu. (Constantin & Baias, 2015, lk 976)

Ettevõtte sisekommunikatsiooni arenduses kõrgema juhtkonna avatud suhtlemist peetakse tähtsaks töötajate kaasamise tõhusavaks teguriks. Siseklientide kaasatus väljendub füüsilistes, kognitiivsetes ning emotsionaalsetes tööprotsessides. See võimaldab organisatsioonidel ellu viia uuendusi, olla konkurentsivõimeline ning omada kommunikatsioonimõju. Selleks, et tõsta siseklientide kaasatust, vajab ettevõtte sisekommunikatsiooni arendus nii praktilist kui ka teoreetilist uuringut, mille tulemused viitaksid siseklientide vaatele ning eelistustele sobilikematele kommunikeerimise vahenditele. (Welch, 2012, lk 247)

Turismi valdkonnas sõltub iga organisatsioon oma töötajatest ning siseklient on organisatsiooni aluseks ning ilma nendeta ei ole ettevõttel võimalik oma strateegiat ellu viia. Et olla konkurentsivõimeline tööturul, peab ettevõtte oma eesmärkide saavutamiseks üles ehitama piisavalt hea organisatsioonikultuuri. Organisatsioonikultuur on igal

ettevõttel omapärane ning põhineb väärtustele, missioonile ning tööprotsessile. (Constantin & Baias, 2015, lk 975)

Sisekommunikatsiooni kasvav tähtsus on seotud vajadusega kaasata sisekliendi ettevõtte tegevustesse, tõsta nende motiveerituse taset ja töötajate omavaheliste suhete väärtust. Aruanded, dokumendid, veebisaidid ja välisuhted näitavad ainult osa organisatsiooni sisust. Põhjalikuma sisekommunikatsiooni analüüsimiseks on vaja rääkida kõikidel tööpositsioonidel olevate siseklientidega. Kõige tõhusamateks võimalusteks peetakse aeg-ajalt korraldada põhjalikke arenguvestlusi, et teha selgeks meeskondade vahelise suhtlemise taset, analüüsida keskkonda kui ka koosolekute korraldamist. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 867)

White ja teised (2010) on uurinud sidevahendite strateegilist kasutamist erinevates protsessides ning on jõudnud järeldusele, et töötajate ja hierarhia vahel on väga suur tähtsus näost näkku ning pideval omavahelises suhtlemises. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Sisekommunikatsiooni kanalite koguse, võimaluse kui ka nende tõhususe eelnevad uuringud näitavad, et sisekliendid eelistavad kõige rohkem silmast-silma informatsiooni edastamist nii meeskonna vahel kui ka juhtkonnale tähtsa teabe edastamiseks. Samuti hinnatakse informatsiooni edastamist e-posti teel. Eelistuks allikaks peetakse ka siseveebi. Aastal 2001 Kelleher poolt läbi viidud uuringust tuleneb, et sisekommunikatsiooni vahend sõltub sisekliendi tööpositsioonist. Näitena võib tuua juhtumi, kui juhid eelistavad rohkem silmast-silma suhtlemist ning tehnikud valivad pigem kirjavahetuse. (Welch, 2012, lk 248)

Stein (2001) määratles vastavalt siseklientide eelistustele organisatsiooni sisekommunikatsiooni arendamisel samuti näost-näkku suhtlust ning teavete edastamist e-posti kaudu. Welch on viidanud Wodall uuringule, kus selgub, et sisekliendid eelistavad erinevaid kommunikatsioonikanaleid, kuid mis sõltuvad otseselt informatsiooni hulgast. Eelnevalt mainitud tulemus on kooskõlas meediarikkuse teooriaga, mis eeldab, et on olemas kommunikatsioonikanalid, mis on mõeldud ebamääraseks teabeks ning on olemas meedia ühiselt mõistetava teabe jaoks. Samast uuringust on välja tulnud, et

trükkikommunikatsioon tundub kaotama oma tähtsust ning selle asemel eelistatakse elektroonilisi sidevahendeid. (Welch, 2012, lk 248)

Nii emotsionaalne kui ka kognitiivne kultuur mõjutab organisatsioonikultuuri erinevalt. Kognitiivne kultuur jälgib organisatsiooni liikmete mõtlemis- ning käitumisharjumusi. Emotsionaalne kultuur on suunatud organisatsiooni liikmete tunnetele. Organisatsioonikultuuri emotsionaalse aspekti kohta on tehtud vähe uuringuid, vaatamata sellele, et tänapäeval pööratakse rohkem tähelepanu kuidas sisekliendid ennast tööl olles tunnevad ning milliseid emotsioone kogevad tööprotsessi käigus. Emotsionaalselt kõrge rahulolu pakkuv töökoht muudab töötajaid rõõmsamaks ning aitab loovalt mõelda. Kõrge organisatsioonikultuuriga ettevõttes keskenduvad töötajad positiivsesse ja julgustavasse töökeskkonda ning tegelevad ühisel meelel ettevõtte identiteedi arendamisega. (Men & Yue, 2019, lk 1)

Organisatsiooni siseklient on õnnelik, teades, et tema häält ja avamust võetakse arvesse ning hinnatakse soovi seda väljendada. Siiras ja avatud suhtlus loob sooja ettevõtte siseatmosfääri ning sisklientide voolavus on väiksem. Juhtkonna usaldus ning hoolivus töötajate vastu lisab siskliendile uhkustunnet, et nad on osa organisatsioonist. (Men & Yue, 2019, lk 3)

Aastal 1970 oli loodud termin töötaja hääl ning sellega väljendati oma soovi tegeleda muutustega ettevõttes kui loobuda või põgeneda tekkinud olukorrast. Hirschamanni arvates on töötajatel igas olukorras kaks võimalust kuidas tegutseda rahuolematuse korral: kas jätta enda teada ning lahkuda tööpostilt või hoopis väljendada oma rahulolematust. Kommunikatsiooni teadurid võtsid termini kasutusele ning hiljem täiendasid olemasolevat tähendust, mis oli suunatud sisekliendi tööga seotud ideede, teavete ning arvamuste tahtlikule väljendamisele. Tänapäeva organisatsioonid kasutavad töötaja hääle terminit selleks, et sisekliendid saaksid igas olukorras vabameelselt oma arvamust väljendada ning tunneksid end tööl olles hästi. (Constantin & Baias 2015, lk 976)

On selge, et iga inimene käitub tööl olles erinevalt ning sellest sõltub ka tema arvamuse väljendusviis. Eelnevate uuringutega on jõutud üksmeelele, et organisatsiooni töötajate

häält jagatakse viieks väljendusviisiks ehk suhtlemine või arvamuste vahetamine, tähtsamate probleemide lahendamine, kollektiivne esindatus, kaasamine ning arvamuse väljendamist tekkinud probleemist. Esimese puhul on tegu vaid arvamuse vahetamisega töötaja ning tema otsese juhi vahel. Teine väljendusviis võimaldab sisekliendil saada tagasisidet teatud probleemi või küsimuse kohta. (Constantin & Baias, 2015, lk 976)

Kollektiivse esindatuse eesmärk on otsesele juhile avaldada terve kollektiivi ühist arvamust ning kahe viimase väljendusviisi puhul kaasatakse sisekliendi kõige rohkem organisatsiooni nõrgemate külgete parendamiseks. Nii kaasamise kui ka arvamuse väljendamise puhul antakse töötajale sõnavabadus ning töötaja saab olla kindel, et ta arvamust võetakse kindlasti arvesse. (Constantin & Baias, 2015, lk 976)

Sisekliendi hääle väljendusviis on otseselt seotud sellest, kuidas juhtkond temasse suhtub. Suure tõenäosusega inimene, kes kardab oma tööd kaotada ei hakka oma arvamust väljendama. Samuti ka sisekliendid, kellest oldi juba varem valesti aru saadud või nende arvamus oli sattunud kriitika alla, ei julge enam arvamust avaldada. (Constantin & Baias, 2015, lk 976)

Töötaja panus töösse sõltub tema informeerituse tasemest. Tänapäeval leidub palju kanaleid ja viise, kuidas organisatsioonis osakondade vahel informatsiooni edastada. Sellegipoolest kommunikatsiooniks ei saa pidada paar korda kuus mõne teave saatmist. Suurtes ettevõtetes kasutatakse tavaliselt kirjalikku vormi uue informatsiooni edastamiseks või tehtud otsustest teavitamiseks jagatakse infolehti või e-kirju. Sellist sisekommunikatsiooni ei saa pidada efektiivseks ning siseklientidel ei ole võimalik oma arvamust avaldada. (Constantin & Baias, 2015, lk 977)

Organisatsiooni siseklientidele tuleks anda võimalus tõsta oma mured esile, väljendada oma arvamust ning teha ettepanekuid ettevõtte tööprotsessi tõhustamiseks. Personali voolavuse vähendamiseks tuleks ettevõtte juhtkonnal uue teabe edastamisel ka oma sisekliendile seda selgitada ning olla valmis kuulama konstruktiivset kriitika. Dundon ja Gollan (2007, lk 1188) on leidnud, et ebausaldusväärseks organisatsiooniks saab pidada ettevõtet, kus sisekliendil tekib arusaam, et nende arvamus ei too kasu või hoopis ei soovita seda kuulda. Nad on rõhutanud ka sellele, et töötaja hääle efektiivsus kasvab kui

sisekliendile antakse võimalust oma töö teadmisi ja oskusi arendada. Samuti ka tähtsate otsuste tegemisel võetakse töötaja arvamust arvesse. (Constantin & Baias, 2015, lk 977)

Selleks, et nii organisatsioon kui ka siseklient saaks võimalikult rohkem kasu omavahelisest koostööst, tuleks töökeskkonnas säilitada professionaalne tasand. Efektiivse töökeskkonna puhul on tegu organisatsiooniga, kus virgutatakse konstruktiivseid ideid ning töötaja tunneb ennast tööl olles turvaliselt. Töötaja heaolu säilitamiseks tuleks otsesel juhil jagada oma meeskonnaga teavet ning aeg ajalt ka personaalset tagasisidet tehtud töö kohta. Mõnes ettevõttes on otsesel juhtidel kalduvus kritiseerida külaliste negatiivset tagasisidet töötaja kohta, kuid samal ajal nõustuda positiivse tagasisidega. Selline ebamääravus viib sisekliendi motivatsiooni kaotamisele ning soovile organisatsioonist lahkuda. (Constantin & Baias, 2015, lk 977)

Constantin ja Baias (2015, lk 977) arvavad, et juhid ei ole suutelised motiveerima töötajaid, keda nad ei usalda kui ka inimesi, kes ei usalda neid. Usalduse puudulikkus meeskonnas viib produktiivsuse langemisele. Nii usaldust kui ka austust tuleb igal töötajal pikka ajaga teenida, kuid kaotada seda on võimalik hetkega. On teada, et juhi rolli määratakse siseklient, keda on pikalt kiidetud, kellel on head suhted meeskonnaga ning kes on ajaga tõestanud oma kiindumust ettevõttesse. Olles juhi rollis, peaks töötaja endale selgeks tegema, et ta esindab oma meeskonda, mitte ainult enda huve. Uuringud on tõestanud, et kui sisekliendi rahulolu on kõrge, on ta valmis oma arvamust väljendama ja ning jagama rohkem teavet, mis toetaks ettevõtte sisekommunikatsiooni. Selline käitumine tugineb usaldusele oma otsese juhi vastu. (Constantin & Baias, 2015, lk 977)

Sõltuvalt sisekliendi tööpositsioonist ning tema ülesannetest tuleneb ka erinev arusaam sisekommunikatsiooni võimaluste määramisest (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865). Zerfass ja teised (2014) on läbi viinud uuringu organisatsiooni tegevjuhtide seas, et teha selgeks juhtkonna arvamus sisekommunikatsiooni eelistest ning rollist organisatsioonikultuuris. Tulemused on näidanud, et juhtkond peab sisekommunikatsiooni tähtsaks osaks töötajate värbamises ning nende motivatsiooni tõstmises. Samasugune uuring suhtlusspetsialistide seas on näidanud, et sisekommunikatsiooni eelistatakse kasutada organisatsiooni positiivse maine loomiseks. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 865)

Siseklientide omavahelised tõhusad suhted võimaldavad seda kultuuri levitada. Peamiselt levib see põlvkonnast põlvkonda. Elias (1991) on toonud esile teadmiste edastamise tähtsust sotsiaalsete sümbolite kaudu ning sisekommunikatsioon on nende edastamise üheks võimalikust vahendist. Informatsiooni on võimalik edastada läbi erinevate kanalite, mille hulka kuuluvad sisemised ajakirjad, dokumendid, aruanded, arhiivid, arvamuste jagamine sotsiaalsetes võrgustikes, blogid kui ka organisatsiooni koduleht. (Sebastiao *et al.*, 2017, lk 868)

Ettevõtetes, kus sisekommunikatsioon on puudulik, puuduvad siseklientidel vajalikud tööalased teadmised kui ka esineb puudulik teave tööülesannete täimiseks (Johlke & Duhan, 2000). Seetõttu on töötajate rahulolu tase madala ning nad ei tunne tööl olles ennast turvaliselt. Nagu eespool mainitud, on sisekommunikatsiooni eesmärk parendada siseklientide informeeritust, millega saab teha selgeks nende rolli organisatsioonis. Kuna sisekliendi rolli mitmetähenduslikkus sõltub töötajate puudulikust teabest ning tõkkeid otsuste tegemises, peab juhtkond vähendama ebamäärasust. Selleks, et töötajad tunneksid ennast tööl olles hästi, peaks juhtkond seadma endale eesmärgi, mille saavutamiseks edastada organisatsiooni siseselt asjakohast ja õigeaegset teavet, vajalikku informatsiooni tööülesannete täitmiseks kui ka jagama organisatsiooni klientide soove ja vajadusi. (Malhotra & Ackfeldt, 2016, lk 4135)

On loogiline eeldada, et sisekliendid, kes saavad organisatsiooni kui ka külaliste kohta piisavat ja õigeaegset tööalast teavet on võimelised paremini mõista nende ootusi. Sellest tuleneb, et sisekliendid on tõenäoliselt rohkem võimelised tegema õigeid otsuseid ja paremini rahuldada klientide vajadusi kui ka kiiremini ja kvaliteetselt täita ülesandeid. Seega tõhus ja õigeaegne sisekommunikatsioon vähendab siseklientide omavahelisi konflikte. (Malhotra & Ackfeldt, 2016, lk 4135)

Malhotra & Ackfeldt (2016) uuringust tuleb välja, et sisekommunikatsioon mõjub positiivselt ka siseklientide pühendumisele ettevõttes. Seda seetõttu, et sisemine kommunikatsioon suurendab siseklientide psühholoogilist seost oma ettevõttega, sest see julgustab töötajaid tundma end organisatsiooni liikmetena ja panustama ettevõtte eesmärkidesse. (Ng *et al.*, 2006, lk 477) Juhul kui siseklient ei saa oma otseselt juhilt

õigeaegset, täpset ja asjakohast teavet, tunneb ta ennast haavatuna ning vähe usaldatavamana juhi poolt (Thomas *et al*, 2009).

Sisemise kommunikatsioonitegevuse tasemed võivad mõjutada töötajate tulemusi erinevalt. Liinijuhtimise kommunikatsioon või suhtlemine töötajate ja nende otseste juhtide vahel mõjutab otseselt töötajate tulemusi. Kuigi varasemad empiirilised uuringud on leidnud, et otsene juht avaldab suurt mõju oma meeskonnale tööülesannete täitmisel, siis Malhotra & Ackfeldt (2016) uurimusest tuleb välja, et organisatsiooni sisekommunikatsioon mõjutab siseklientide käitumist vaid kaudselt. Tõhus ettevõtte sisekommunikatsioon näitab ja tugevdab siseklientide seas tunnet, et neist hoolitakse ning seeläbi suurendab ettevõtte kuulumise tunnet. (Malhotra & Ackfeldt, 2016, lk 4137)

Suhtlemine on oluline kõikide organisatsiooniliikmete jaoks. Sisekliendi jaoks oleks äärmiselt oluline teada, kuidas suhelda juhtidega, teiste osakondade töötajatega kui ka oma meeskonnaga. Suhtlemise vorm sõltub sellest, kellega räägitakse, millist kanalit kasutatakse kui ka sellest, mis on kommunikeerimise eesmärk. Tõhus sisekommunikatsioon on töötaja jaoks tunnustamine, et teda väärtustatakse tööl ning seeläbi on ta rohkem motiveeritud oma tööülesandeid lahendama.

2. MAJUTUSETTEVÖTTE SISEKOMMUNIKATSIOON

NORDIC HOTEL FORUM NÄITEL

2.1. Majutusettevõtte Nordic Hotel Forum lühitutvustus

Nordic Hotel Forum on esimene nelja täрни *Superior*-taseme äri- ja konverentsihotell, mis asub Eestis, Harjumaakonnas, Tallinnas aadressil Viru väljak 3, 10111. Hotell on avatud 9. detsembril 2007 aastal ning peamisteks teenusteks on majutus, toitlustuse ja konverentsiteenused. Vaatamata põhjamaisele nimele on tegemist Eesti ettevõttega, mille omanikud on kogenud Eesti hotelliärimehed. NHF on Eesti kapitalil põhinev turismiettevõtte ning see kuulub 2002. aastal asutatud rahvusvahelisse hotelliketti *Nordic Hotels*.

Ettevõtte kodulehest tuleneb, et aastast 2010 esimesena hotellina Baltikumis on NHF ülemaailmselt iseseisvaid hotelle ühendava hotelliketti *Worldhotels* liige. Ettevõtte kuulub *First Class Collection* kategooriasse. Hotellile on antud Rohelise Võtme märgis, näitamaks ettevõtte keskkonnasõbralikkust. Aastast 2016 Nordic Hotel Forum on liitunud MTÜ Eesti Konverentsibürooga (orig. *Estonian Convention Bureau*), mis tegeleb Eesti konverentsiturismi arendamisega.

Hotell asub Tallinna südalinnas Viru Väljakul ning umbes 150 m kaugusel Tallinna vanalinnast. Hotelli lähedal asuvad kaubandus-ja meelelahutuskeskused (nt. Postimaja, Viru keskus, Foorum, Coca-Cola Plaza, Solaris, Estonia balleti-ja kontserdimaja) ja ärikeskused (nt. Rotermanni kvartal, Foorum, Metro Plaza). Ettevõtte asub linna südames, kust Lennart Meri nimeline Tallinna Lennujaam jääb 10-minutilise, Tallinna Sadam 5-

minutilise, Tallinna Bussijaam 10-minutilise ning Riia Lennujaam 4,5-tunnise autosõidu kaugusele. NHF'sse saab bussi, trammi, isikliku sõiduauto ja taksoga.

Hotellis on 267 tuba, mis jagunevad standard-, äriklassi-, *double deluxe* tubadeks ning sviitideks. Kõikides tubades on nii pikka kui ka lühiajalise puhkuse/reisi jaoks vajalikke aksessuaare (nt. teekann, rätikud, sussid) ning traadita internetiühendus. Loodud on ka mõni tuba erivajadustega inimestele, mis erinevad teistest selle poolest, et ukse silmaauk on madalamal, puudub lävepakk ja vaip ning vannituba on kujundatud vastavalt sellele, et sinna ratastooliga ligi pääseda. Hotellis leidub tube ka allergikutele ehk tubades puudub vaip, tugitool ning voodipesu on tehtud allergia vabast materjalist.

Nii majutatavatele kui ka väljastpoolt maja külalistele serveeritakse *buffet*-stiilis kaetud hommikusöök. Toitlustust pakutakse 152 istekohaga restoranis Monaco ning 70 kohaga *lobby*-baaris. Toitlustamises arvestatakse kõikide külaliste erisoovidega ning -vajadustega. Ettevõttes on olemas lõõgastuskeskus, mis sisaldub majutuse hinnas ning seal paikneb väike basseini, mullivanni, leili- ning soome saun. Ehitises paiknevat ilusalong, spaa ning maa-alune parkla on lisatasu eest. Lisateenustest pakutakse autorenti, autot koos autojuhiga, limusiini renti, transfeeri lennujaamast, linnaekskursioone, lilledel tellimist ja kohaletoomist, restoranides kohtade broneerimist ning erisoovide täitmist.

Käsitletaval ettevõttel on oma konverentsikeskus, mis koosneb kuuest erisuuruses konverentsisaalist ning nende nimed tulenevad põhjajärgsetest tähtedest. Ettevõtte on Eesti Konverentsibüroo liige ning neile on 2012. aastal antud rahvusvaheline Tallinna Parima Konverentsihotelli tiitel. Kohvipausid, lõuna- ja õhtusöögimenüüd on tervislikud ja tasakaalustatud. Seminariruumid on varustatud tänapäevase tehnikaga. Olemas on traadita/traadiga internetiühendus, ekraanid, dataprojektorid, helisüsteemid, pabertahvlid ja markerid ning märkmepaberid ja pastakad. Suurimas konverentsisaalis Siriuses on olemas ka sünkroontõlkekabiin ja *led*-ekraanid ning kõige tihedamini seal peetakse rahvusvahelisi kohtumisi ning korraldatakse kongresse.

Seisuga 31.03.2019 oli ettevõttes kokku tööl 127 töötajat. Ettevõtte juhatuse moodustavad üks juhatuse esimees ning kaks juhatuse liiget. Hotellitöötajate tööd korraldavad osakondade juhid, kes alluvad hotelli tegevusdirektorile. Osakondi on hotellis

4. Majutuse osakonda kuuluvad vastuvõtt, tellimused, majapidamine ja tehnosüsteemid ning alluvad nad kõik hotellijuhile. Toitlustuse ja konverentsi osakonda kuuluvad konverentsikeskus, restoran Monaco, köök, *lobby* baar ning lõõgastuskeskus ning selle osakonna juhiks on toitlustus- ja konverentsijuht. Turundus- ja müügidirektor koordineerib müügi, turunduse ja käibejuhtimise tööd. Pearaamatupidaja korraldab raamatupidamise osakonna tööd ning sinna kuuluvad raamatupidaja, personalispetsialist kui ka kauba koordinaator.

Ettevõtte on külalislahkuse äris, kus iga pisi on külalise heaoluks arvesse võetud. Organisatsioon peab oluliseks aimama külaliste vajadusi ja on ennast teadlikult suunanud külaliste ootuste ületamisele. Nordic Hotel Forum peamised eesmärgid on pakkuda klientidele kvaliteetset teenust, tegeledes iga inimesega individuaalselt, sellega väärtustades oma iga külalist. Lisaks sellele, hoida professionaalseid töötajaid, luua häid partnerlus- ja kliendisidemeid. Ettevõtte on hooliv, soovib luua positiivseid elamusi ning hea tuju igale külalisele, töötajale ja omanikule – see on ettevõtte sise-eeskirjades kirja pandud lubadus külalistele ning peamine eesmärk töötajatele.

Ettevõtte missioon on muuta Nordic Hotel Forum külastamine igati meeldivaks ja luua positiivseid elamusi ning hea tuju igale külalisele, töötajale ja omanikule. See võtab väga hästi kokku ettevõtte olemuse ja eesmärgi. Pakkudes nii külalistele kui töötajatele positiivset kogemust. Arvestades neid tegureid on mõlemad osapooled õnnelikud ning ettevõtte toimib hästi ka tänapäeval.

Nordic Hotel Forumi visioon on saada konverentsi-, äri- ja puhketuristide esimeseks eelistuseks neljätärnihotellide valikus Tallinnas. Tänapäeva tiheda konkurentsi tõttu on raske ühel hotellil olla esimene eelistus mitmele klienditüübile, kuid ettevõtte poolt pakutavate mitmekesiste teenuste puhul ning ka Tallinna linnas toimuvate sündmuste rohkuse tõttu on see saavutatav eesmärk.

Ettevõtte kuvandit võib iseloomustada eduka äriklassi hotelliga. Külalised teavad teenuste kvaliteeti ja erisusi konkurentidest. Hotelli külalised reisivad nii äri-, konverentsi- kui ka puhkusereisi eesmärgil. See on ajaga loonud kuvandi, et igas olukorras saab külaline valida just selle hotelli. Nordic Hotel Forum peab, et ettevõtte

imago loojateks on selle kõik töötajad, kes tõestavad seda oma hoiakuga ja käitumisega. Uuritava organisatsiooni filosoofia määrab, et ettevõtte tahab ja soovib jagada rõõmu, mis innustab nägema suurtes asjades väikesi saladusi ja teha elu eluväärseks. Seal hulgas püstitatud põhiväärtused, milleks on hoolivus, positiivsus, viisakus ja korrektsus toetavad seda igati.

2.2. Uuringu meetod ja kirjeldus

Lõputöö uuringu eesmärk on välja selgitada Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni kitsaskohad ning selle arendamise võimalused. Läbi viidava uuringu tulemused selgitavad hetkel ettevõttes kasutatavaid sisekommunikatsiooni vahendeid, töötajate rahulolu ja motivatsiooni seost ettevõtte sisekommunikatsiooniga ning selle parendamise võimalusi. Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooniga rahulolu taseme järgi on võimalik hinnata selle juhtimise parendamise võimalusi ning teha sobilikud ettepanekud kitsaskohtade lahendamiseks.

Töö raames uuriti majutusettevõtte Nordic Hotel Forum kõiki sisekliente ning kuidas ettevõtte sisekommunikatsiooni tegurid mõjutavad nende igapäevaste tööülesannete lahendamist. Uuring oli viidud läbi kvantitatiivsel meetodil, mille jaoks kasutati küsitluse läbiviimist (vt. lisa 1), mille aluseks oli võetud Downs ja Hazeni sisekommunikatsiooni rahulolufaktorite ja käsitluste mudel ning seda kohandati vastavalt uuritavale ettevõttele. Kvantitatiivne meetod osutus valituks uuringu teostamiseks, sest selle puhul on võimalik luua seoseid käesoleva töö eelnevalt käsitletud teooria osaga ning selle põhiomaduseks on tuginetus ülespüstitatud uurimisküsimusele. Käsitletava uurimismeetodi omaduseks on küsitluse klassifitseerimine erinevateks osadeks, mis võimaldab vaadelda vastaja arvamust ja kogemust erinevate külgede alt. See võimaldab jälgida vastaja hoiakut, harjumust ning suhtumist erinevates olukordades, ses meetodi rakendamisel pööratakse rohkem tähelepanu vastaja keskkonna hinnangule ning käitumise harjumustele. Saadud andmed on võimalik analüüsida numbriliselt ning seejärel tuua välja ühiseid põhjusi või tagajärgi. (Barnham, 2015, lk 846) Andmeid töödeldi *Microsoft Exceli* tabelarvutusprogrammi abil.

Küsimustik algas sissejuhatava ja ankeeti selgitava lõiguga. Küsitluse eesmärk oli ettevõtte töötajate abil selgitada välja Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni kitsaskohad ja arendamise võimalused. Ankeetküsitlus koosnes juhtival positsioonil olevatele töötajale 70 ning teistele töötajatele 55 väidest, valikvastusega ning avatud küsimusest. Väited olid jagatud neljasse kategooriasse, millele sai vastata 5-palli Likerti-tüüpi skaalal, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult. Samuti oli eraldi ettenähtud „Ei tea“ vastus, kui vastaja ei osanud küsimusele vastata.

Esimeses osas küsiti siseklientide teadlikkust ettevõttes toimuva kohta, mis hõlmas endas väiteid majutusettevõtte üldise toimimise kohta, kui ka töötaja enesetunde hinnangut tööl olles. Teises osas paluti töötajaid hinnata nende koostööd otsese juhiga, seal hulgas ka personaalse tagasiside olemasolu ja selle rohkust. Kolmas väidete osa uuris töötajate suhtlemist kolleegidega kui ka teiste osakondade siseklientidega. Ankeedi neljas osa oli pühendatud vaid juhtival positsioonil olevatele majutusettevõtte siseklientidele, välja selgitamaks nende arvamust sisekommunikatsiooni hetkeolukorrast kui ka meeskonna omavahelisest suhtlusest.

Viies osa aitas selgitada välja töötajate rahulolu majutusettevõtte sisekommunikatsiooniga ehk töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni selgust, kättesaadavust, õigeaegsust ning piisavust. Samuti uuriti ka osakondade vahelist infoliikuvust. Kuues osa oli alus välja selgitamiseks siseklientide eelistusi majutusettevõttes kasutusel olevatele sisekommunikatsiooni vahenditele. Hinnati ka olemasolevate sidevahendite nii tugevad kui nõrgad küljed. Seitsmes ankeedi osa puudutas üldiseid andmeid, mille hulka kuulusid vastaja sugu, tööstaaž majutusettevõttes ning tööosakond. Kaheksandas osas oli võimalik siseklientidel väljendada oma meelt ning esitada omapoolseid parandusettepanekuid majutusettevõtte sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

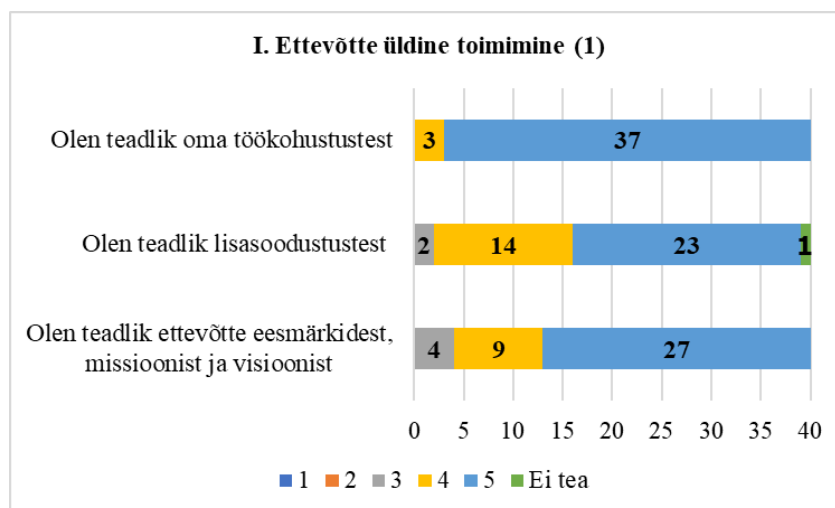
Uuringu üldkogumiks olid majutusettevõtte Nordic Hotel Forum kõik 127 sisekliendi ning valimiks oli kõikne valim. Organisatsioonis koguti siseklientide tagasisidet perioodil 15.04–24.04.2019, mida jagati paberkandjal juhtkonnale ning kõikide majutusettevõtte osakondade vahel. Autori poolt koostatud sisekommunikatsiooni süsteemi efektiivsuse tõhustamist uuritavas küsitluses võtsid vabatahtlikult osa kõik sisekliendid, kes olid

uuringu perioodil tööl. Täidetud ankeete korjati raamatupidamise osakonnas olevasse karpi või edastati töö autori osakonda. Ankeete jagati 60 ja tagasi oli saadud 40.

2.3. Uuringu tulemuste analüüs

Antud alapeatükis antakse ülevaade Nordic Hotel Forum siseklientide hinnangutele ettevõtte sisekommunikatsioonile. Ankeetküsitluste tulemusi analüüsitakse kirjeldava statistilise analüüsi meetodil. Andmeid kujutatakse graafiliste joonistena, nägemaks, kui palju vastajate vastused erinesid. Samuti nad võimaldavad anda hea ülevaate tulemustest. Kõik joonised on autori poolt koostatud.

Uuringu lõpuks laekus korrektselt täidetult 40 ankeeti. Küsitluse vastanutest 14 olid mehed ja 26 olid naised. Alla ühe aasta tööstaaži märkis seitse vastajat, vahemikku 1-5 aastat kuulus 16 vastajat, 6–10 aastat 11 inimest ning vahemikku üle 10 aastat kuulus viis vastajat. Üks vastaja soovis oma tööstaaži märkimata jätta. Osakondade kaupa jagunesid küsitlusele vastajad järgmiselt: administratsioonist neli, majutuse osakonnast 17, toitlustuse osakonnast 13 ning müügi ja turunduse osakonnast oli neli inimest. Kaks töötajat ei soovinud osakonda märkida.

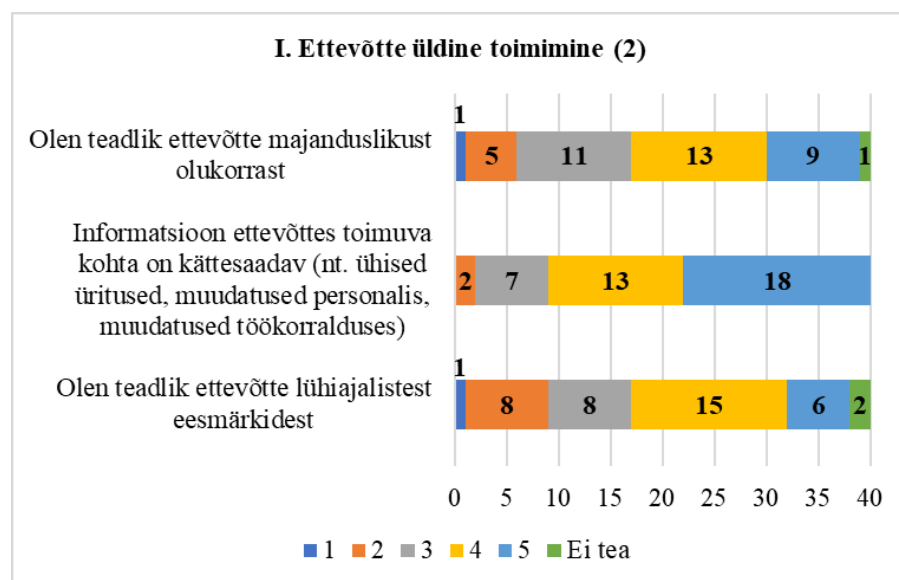


Joonis 1. Ettevõtte üldine toimimine, 1. osa (n=40)

Esimese väidete plokiga hinnati ettevõtte töötajate teadlikkust ettevõtte toimingutest kui ka üldisest toimimisest. Plokk on omakorda jagatud kolmeks alamosaks (vt joonis 1), et oleks parem ülevaade tulemustest. Väitega „olen teadlik oma töökohustustest“ nõustusid

kõik vastanud ettevõtte töötajad. Tulemus näitab, et 37 töötajat on täielikult nõustunud ning 3 pigem nõustunud püstitatud väitega. Väitega „olen teadlik lisasoodustustest“ on täielikult nõustunud rohkem kui pooled vastajad ehk 23 inimest ning pigem nõustunud 14 inimest. Koguni 37 töötajat 40-st teavad, millised on nende lisasoodustused ettevõttes. Üks vastaja ütles, et ei tea midagi ja kaks vastajat ei osanud midagi lisasoodustuste kohta arvata.

Joonisel 1 on näha, et ka kolmandat väidet ettevõtte üldise toimimise kohta on hinnatud kõrgelt. 36 vastajast 27 inimest on täielikult nõustunud ja 9 pigem nõustunud selle väitega. Selle väite analüüs näitab, et ettevõtte töötajad on teadlikud organisatsiooni visioonist, missioonist kui ka selle eesmärkidest. Neli inimest on märkinud, et mõnedest lisasoodustustest on nad teadlikud ja mõnedest mitte.

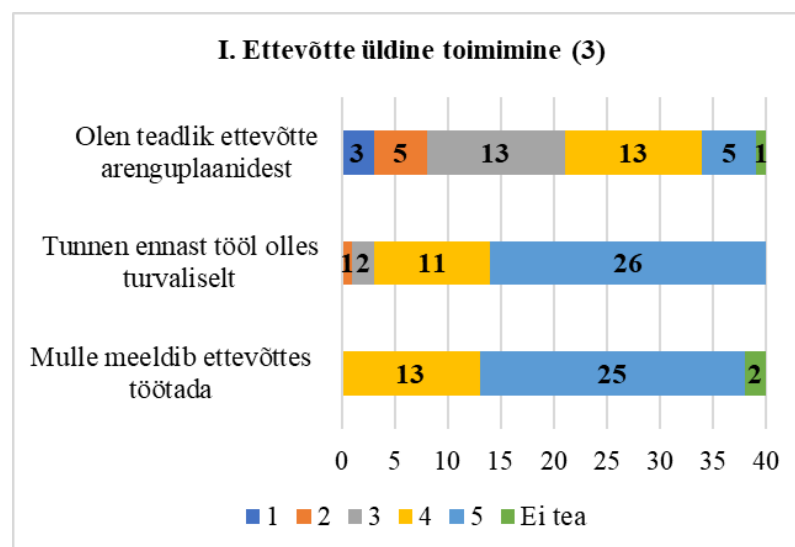


Joonis 2. Ettevõtte üldine toimimine, 2. osa (n=40)

Üsna erinevalt on töötajad hinnanud väiteid, mis puudutavad organisatsiooni majanduslikku olukorda kui ka lühiajalisi eesmärke (vt joonis 2). Ettevõtte majandusliku olukorraga kursis olemisega nõustusid üle poole vastajatest ehk 23 vastajat, kellest 9 on väitega täielikult nõustunud ning 13 pigem nõustunud. Samas 17 töötajat ei nõustu väitega. 11 töötajat jäid neutraalseks ehk siis osaliselt teavad, osaliselt ei ole kursis, 5 vastajat pigem ei nõustunud, üks vastaja ei nõustunud üldse ning üks töötaja ei osanud hinnata väidet. Lühiajaliste eesmärkide teadlikkusega täielikult nõustus kuus inimest ning

pigem oli nõus 15 vastajat. Ka selle väide puhul 17 vastajat ei nõustu väitega. Koguni kaheksa töötajat on iga hinnangu kohta andnud nii ja naa või pigem ei nõustuva vastuse. Võrreldes esimese väitega ka selle väitega üks töötajatest polnud üldse nõus ning üks siseklient rohkem ei osanud sellele oma hinnangut anda.

Joonisel 2 on näha, et väidet „informatsioon ettevõttes toimuva kohta on kättesaadav“ hindas suur osa vastajatest positiivselt. 31 töötajat vastasid, et neil on piisavalt infot ettevõttes toimuvast (18 vastajat nõustus täielikult ja 13 pigem nõustus). 40-st vastajast 7 ei olnud kindel oma teadmistes ning kaks vastajat ei nõustunud väitega.



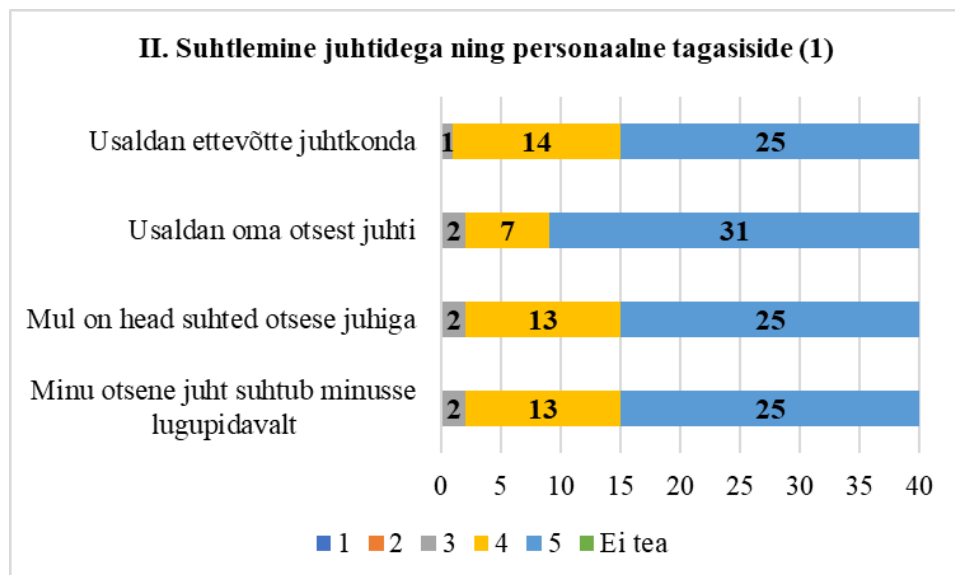
Joonis 3. Ettevõtte üldine toimimine, 3. osa (n=40)

Uuritava organisatsiooni üldise toimimise ploki kolmanda osa andmete analüüs näitab, et vähem kui pooled vastajatest ehk 18 inimest on andnud positiivse hinnangu sellest, et on teadlikud ettevõtte arenguplaanidest. Joonisel 3 on ilmesetud, et nendest 13 olid väitega pigem nõus ning kõigest 5 vastajat 40-st on sellega täielikult nõustunud. Üle poolte ehk 22 vastajat kalduvad negatiivse hinnangu poole, kellest valdav osa ehk 13 vastajatest arvab, et osaliselt on ja osaliselt ei ole arenguplaanidest teadlikud, viis inimest ei olnud selle väitega nõus, kolm inimest ei olnud sellega üldse nõus ning ka üks inimene ei osanud väitele oma hinnangut anda.

Nordic Hotel Forum ettevõtte töötajatest suurem osa ehk 37 inimest on vastanud, et tunnevad ennast tööl olles turvaliselt. Täiesti nõus oldi sellega 26 korral ning pigem nõus

11 korral. Teisel arvamusel oli üks inimene, kes pigem ei nõustunud väitega. Kaks inimest ei oska vastata kas ettevõtte tagab neile turvalisuse või mitte. Viimasena käesolevas plokis uuriti töötajate käest ettevõttes töötamise meeldivust (vt joonis 3). 38 vastajat 40-st on hinnanud, et neile meeldib uuritavas ettevõttes töötada. Nordic Hotel Forum ettevõtte 25 töötajat olid täiesti nõus käsitletava väitega ning 13 olid pigem nõus. Kaks vastajat ei osanud väitele kindlat hinnangut anda ning valisid „Ei tea“ vastusevariandi.

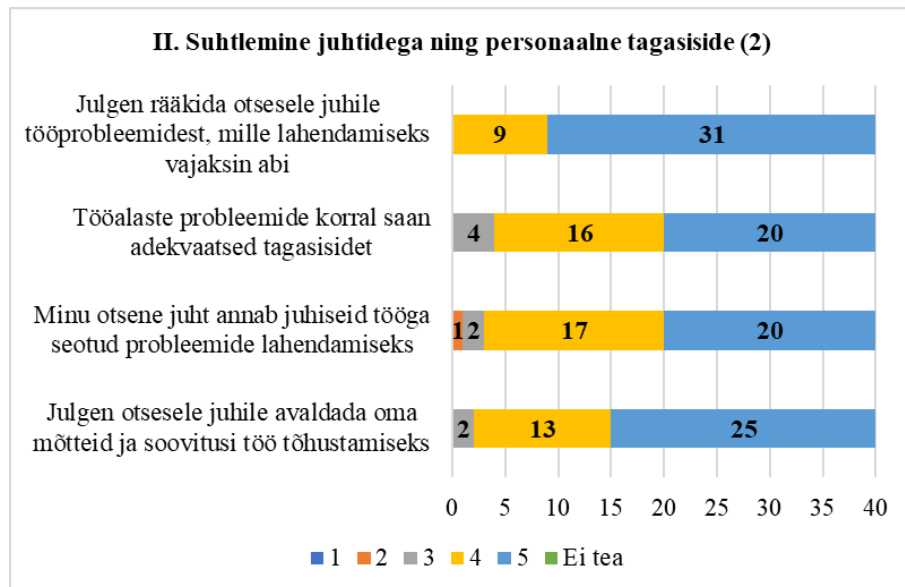
Järgnevalt analüüsib töö autor teist väidete plokki, kus vastajad said hinnata Nordic Hotel Forum ettevõtte töötajate suhtlemise taset juhtkonna ja ka otsese juhiga. Samuti analüüsitakse töötajatele edastatava personaalse tagasiside olemasolu, selle osakaalu kui ka tihedust. Plokk on omakorda jagatud neljaks alamosaks, et oleks parem ülevaade saadud tulemustest.



Joonis 4. Suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside, 1. osa (n=40)

Jooniselt 4 on näha, et väitele, kas töötajad usaldavad ettevõtte juhtkonda, oli antud 39 korral positiivne hinnang, mille puhul suurem osa vastajatest ehk 25 inimest täielikult nõustus väitega ning 14 vastajat pigem nõustus sellega. Üks vastaja valis nii ja naa vastuse. Töötajad hindasid ka usalduse taset oma otsese juhi vastu positiivselt. 38 töötajat hindas olukorda positiivselt ehk 31 töötajat olid väitega täiesti nõus ning 7 oli pigem nõus. Selle väite puhul üks töötaja rohkem on sellele andnud hinnangu, et vahest usaldab rohkem ja vahest vähem. Nii väite „mul on head suhted otsese juhiga“ kui „minu otsene

juht suhtub minusse lugupidavalt“ puhul saadi sarnaseid tulemusi. Töötajate hinnang on suuremas osas positiivne. Vastanud 40 töötajast 25 inimest oli täielikult nõus ning 13 olid pigem nõus. Kaks vastajat hindasid taas väidet hinnanguga nii ja naa.

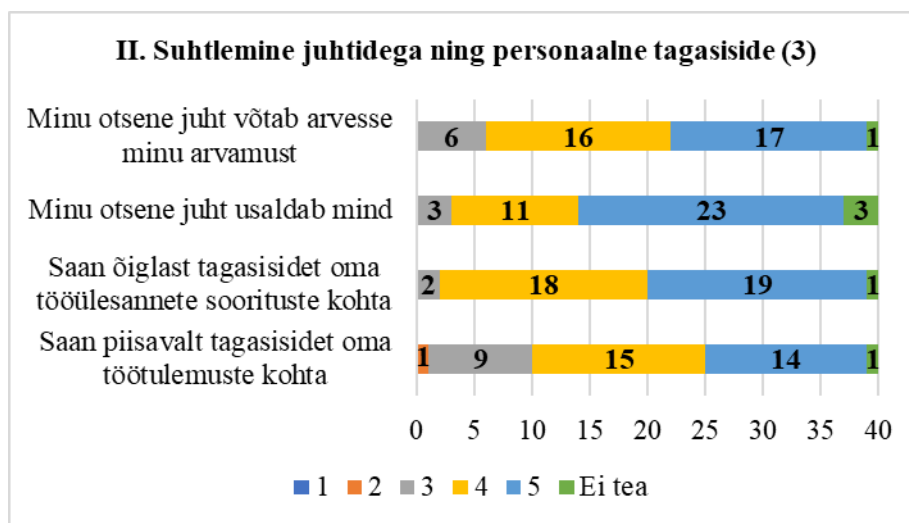


Joonis 5. Suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside, 2. osa (n=40)

Kui Nordic Hotel Forum ettevõtte töötajatel tekib vajadus rääkida oma otsese juhiga oma töös ettetulevatest raskustest ja muredest, siis kõik töötajad on andnud positiivse hinnangu (vt joonis 5), et võimalusel saavad nad seda teha. Täpsemalt 31 töötajat olid selle väitega täielikult nõus ning 9 on andnud pigem nõustuva hinnangu. Ka järgmise väite puhul, kus uuriti töötajate arvamust otsese juhi poolt jagatud tagasisidele tööalaste probleemide tekkimise korral, vastas 36 töötajat positiivse hinnanguga, kus 20 inimest nõustusid täiesti ning 16 olid pigem nõus. Leidus ka neli inimest, kelle arvates vahest saadakse tagasisidet tööalaste probleemide korral ja vahest mitte.

Joonisel 5 on ilmetatud, et jälle suurem osa vastajatest ehk 37 töötajat on positiivsel (20 oli täiesti nõus ja 17 pigem nõus) arvamusel selle osas, et otsene juht annab töötajatele nõu ja vestleb nendega tööga seotud probleemide üle ning on valmis andma nende lahendamiseks juhiseid. Kaks inimest on andnud kahetsevat hinnangut ning üks vastaja toitlustuse ja konverentsi osakonnast pigem ei nõustu selle väitega. Veelgi paremat tulemust näitab järgmise väide analüüs, mille puhul 25 sisekliendi oli täielikult nõus ning 13 pigem nõus sellega, et nad julgevad oma otsesele juhile avaldada oma mõtteid ja

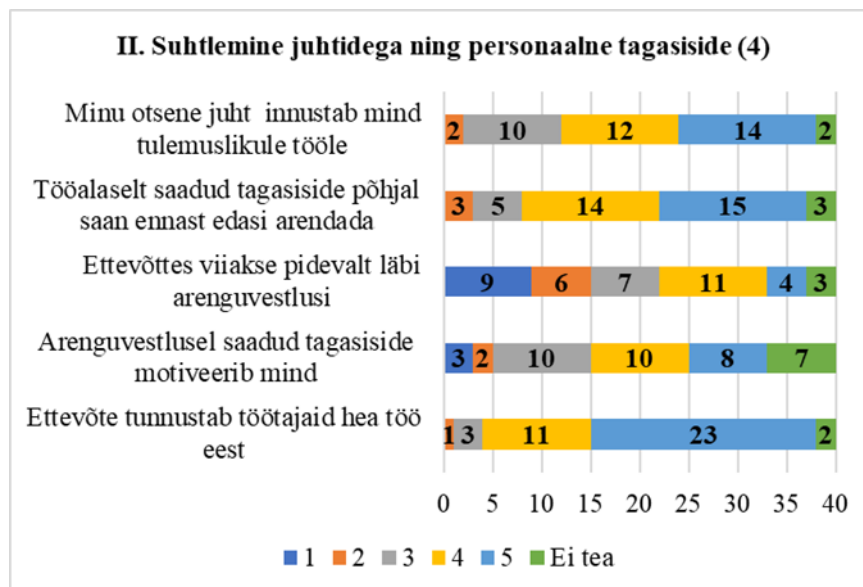
soovitusi ettevõtte töö tõhustamiseks. Vaid väike osa vastajatest ehk kaks inimest on selle väidele andnud nii ja naa hinnangu.



Joonis 6. Suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside, 3. osa (n=40)

Üldjuhul arvestavad Nordic Hotel Forum otsesed juhid oma meeskonna liikmete arvamuste, ideede ja ettepanekutega, sest 17 töötajat täielikult nõustus selle väitega ning 16 inimest oli sellega pigem nõus (vt joonis 6). Teisel arvamusel oldi 7 korral, kus 6 töötajat valis nii ja naa vastusevariandi ning üks majutuse osakonnas töötav inimene ei tea, kas tema poolt väljendatud arvamus võetakse arvesse või mitte. Väidega, kus uuriti töötajate arvamust selle kohta, kas otsene juht usaldab neid või mitte, 40-st vastajast kolm sisekliendi eelistas valida nii ja naa vastusevariandi ning üks töötaja ei teagi, kas on ta piisavalt usaldusväärne oma otsese juhi jaoks. Ülejäänud tulemused näitavad, et 23 sisekliinti oli täielikult nõus ning 11 pigem nõus püstitatud väitega.

Väitega, kas ettevõtte töötajad saavad õiglast tagasisidet oma tööülesannete soorituste kohta, hindas positiivset 37 vastajat (19 täielikult nõustus ja 18 oli pigem nõus). Joonisel 6 on näha, et üks töötaja ei osanud vastata ning kaks vastajat olid valinud nii ja naa vastusevariandi. Otsese juhi antud tagasisidet loetakse õiglaseks, kuid mitte piisavaks. 29 vastajat on andnud positiivse hinnangu tagasiside piisavuse kohta, kus osakaalus oli pigem nõustuv hinnang. Kuid üheksa töötajat andsid hinnangu, et vahest nad saavad õiglast tagasisidet ja vahest ei saa, üks vastaja ei osanud vastata ning sama palju vastajat ei nõustunud sellega.



Joonis 7. Suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside, 4. osa (n=40)

Joonisel 7 on toodud välja küsitluse teine osa, mis hindas ettevõtte siseklientide suhtlemist otseste juhtidega ning personaalset tagasisidet nende poolt. Selle viimaste väidete tulemused on kõige mitmekesisemad. Kõige positiivsemad tulemused puudutavad viimast väidet, kus käsitleti töötajate tunnustamist hea töö eest. 34 korral siseklientide poolt oli antud positiivne hinnang, kus 23 töötajat täielikult nõustus väitega ning ülejäänud olid sellega pigem nõus. Üks inimene selle väide juures tunneb puudust tunnustusest oma tehtud töö eest ning ei olnud püstitatud väitega nõus ehk andis pigem ei nõustuva hinnangu, kolme inimese arvamus jäi nii ja naa vastusevariandi juurde ning üks inimene ei ole sellest üldsegi teadlik.

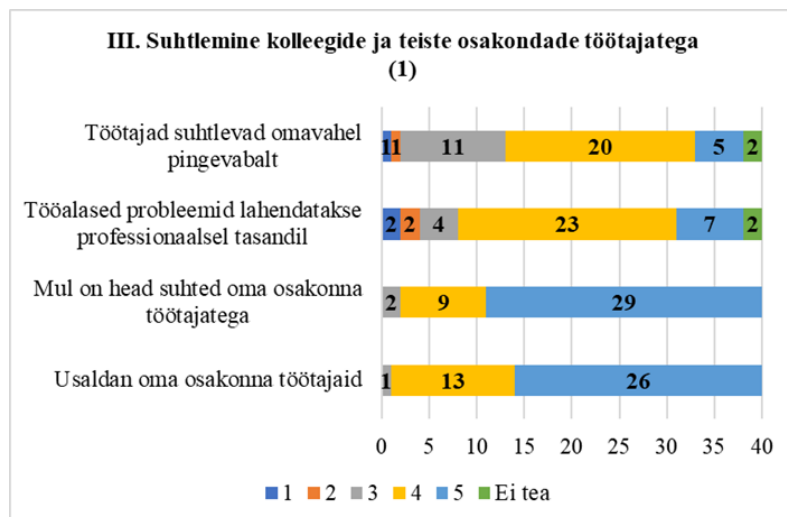
Väide „minu otsene juht innustab mind tulemuslikule tööle“ puhul üle poole vastajatest ehk 26 töötajat on avaldanud oma positiivse hinnangu, kus täielikult nõustus selle väidega 14 inimest. Pigem nõus selle väidega oldi 12-l korral. Samal ajal teisel arvamusel on olnud ülejäänud 14 töötajat, kes 10-l korral on valinud nii ja naa vastusevariandi, kahel korral ei osatud vastata sellele väitele ning kaks töötajat pigem ei nõustu selle väitega. Peaaegu samasugust olukorda näitavad ka järgmise väide tulemused (vt joonis 7), kus uuriti siseklientide võimalust ennast edasi arendada saadud tööalase tagasiside põhjal. Võrreldes eelmise väitega koguni laekus kolm positiivset hinnangut rohkem. Käsitleva väide puhul üks töötaja rohkem oli sellega täielikult nõustunud ning ülejäänud 14 olid

sellega pigem nõus. Selle väide puhul teist arvamust oldi 11-l korral, kus pigem ei nõustunud kolm inimest, viis töötajat jäid nii ja naa hinnangu juurde ning kolm sisekliinti ei teadnud, kas saadud tagasiside põhjal saavad nad ennast arendada või mitte.

Järgmise kahe väide tulemuste analüüs, mis puudutavad arenguestluste läbi viimise tihedust kui ka nende motiveerimise taset, näidavad kõige halvemat tulemust küsitluse käsitletavas osas (vt joonis 7). Täpsemalt, et organisatsioonis viiakse pidevalt läbi arenguestlusti, üle poole vastajatest ehk 25 töötajat on andnud oma negatiivse hinnangu, kus kolm inimest ei osanud väidele vastust anda, seitse töötajat olid sellesse nii ja naa suhtumisega, kuus ei olnud väitega nõus ning esmakordselt analüüsist tuleneb, et tervet üheksa inimest polnud väitega üldse nõus. Koguni 15 töötajat tunnevad selle väide puhul ennast positiivselt ning vaid neli kogu vastajate arvust on sellega täielikult nõustunud.

Joonisel 7 on näha, et väide puhul, mis puudutas töötajate motiveeringut arenguestlusel saadud tagasiside põhjal, tulemused näitavad, et sellega täielikult nõustunud või pigem nõustunud neli sisekliinti rohkem ehk 18 töötajat, kui eelmise väide puhul Sealhulgas seitse inimest ei osanud oma hinnangut sellele väidele anda, kaks polnud nõus ning kolm polnud selle väitega üldse nõus.

Järgmisena töö autor analüüsib kolmandat väidete plokki, kus vastajad said hinnata Nordic Hotel Forum ettevõtte töötajate suhtlemise taset kolleegidega kui ka teiste osakondade töötajatega. Sealhulgas see küsitluse plokk on omakorda jagatud kolmeks alamosaks, kus kahes osas on toodut välja analüüsiks neli väidet ja viimases osas viis väidet, et anda lugejale parema ülevaade saadud tulemustest.



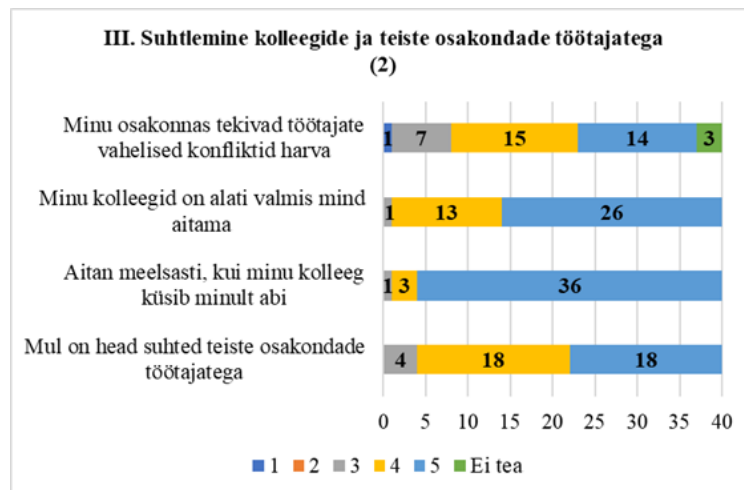
Joonis 8. Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega, 1. osa (n=40)

Kolmanda ploki esimese väitega, et organisatsiooni sisekliendid suhtlevad omavahel pingevabalt on täielikult nõustunud vaid 5 inimest küsitletud 40-st. Joonisel 8 on näha, et väide positiivset hinnangut toetab 20-ne vastaja pigem nõustunud hinnang. Sealhulgas kaks inimest ei teadnud, mis selle väide puhul vastata ning 11 sisekliendi peavad, et töötajate vaheline pingevaba suhtlus sõltub ette tulnud korrast ehk valiti nii ja naa vastusevariandi. Kahjuks selle väide puhul esinevad ka negatiivsed hinnangud, kus majutuse poole peal töötav inimene ei ole väitega nõustunud ning turunduse ja müügi osakonnas olev töötaja polnud väitega üldse nõus.

Ka järgmise väide puhul väike osa vastajatest ehk 7 töötajat oli väitega täielikult nõustunud, et töölaseid probleeme lahendatakse professionaalsel tasandil. Kuid ka siin analüüs näitab, et üldmulje tulemustest on siiski positiivne (vt joonis 8), sest üle poole vastajatest ehk 23 siseklienti on siiski pigem nõustunud käsitletava väitega. Koguni kümne inimese arvamus väitest on negatiivne, kus kaks töötajat polnud väitega üldse nõus, sama palju sellega pigem ei nõustu ning sama palju ei osanud oma hinnangut anda. Neli inimest 40-st vastanust pooldas nii ja naa suhtumist sellele väide hinnangut andes.

Kolmanda küsitluse ploki käsitleva osa viimaste väidete (vt joonis 8) analüüsi tulemused näitavad, et peagi kõikidel töötajatel on head suhted oma osakonna töötajatega ehk 29 inimest oli väidega täielikult nõustunud ning üheksa oli sellega pigem nõus. Sealhulgas vaid kaks inimest jäid nii ja naa vastuse juurde. Ka viimase väide puhul, töötajad on olnud

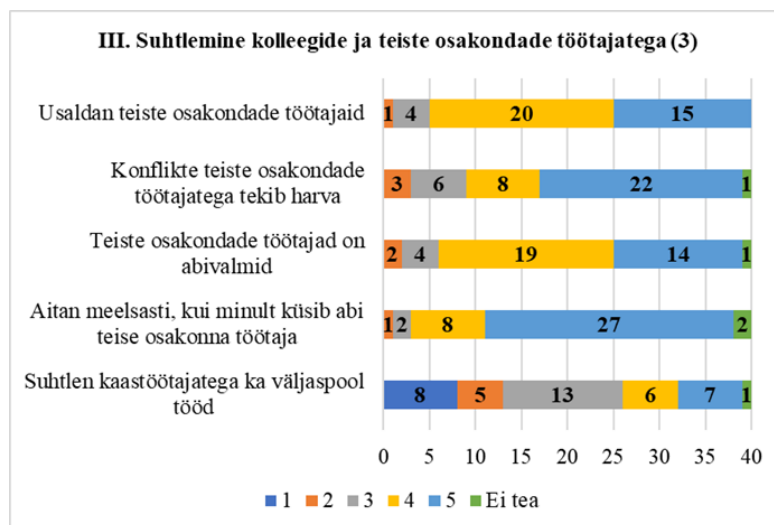
positiivsed oma hinnangu andes väidele, et usaldavad oma meeskonna töötajaid. Tulemused näitavad, et selle väitega oli täielikult nõustunud kolm inimest vähem kui eelmise väitega ning pigem nõustunud neli inimest rohkem kui eelmise väitega. Sealhulgas selle väide puhul on üks nii ja naa vastus vähem.



Joonis 9. Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega, 2. osa (n=40)

Üle poole vastajatest ehk 29-l korral olid ettevõtte sisekliendid positiivsed andes väitele hinnangu, et nende osakonna sees tekkivad konfliktid harva. Joonisel 9 on ilmetatud, et nendest 40-st vastanust 14 olid väitega täielikult nõustunud ning üks töötaja rohkem väitega pigem nõustunud. Kolmel korral töötajad ei teadnud, millist hinnangut väidele anda, seitse inimest valisid nii ja naa vastusevariandi ning ühe toitlustuse ja konverentsi töötaja jaoks see väide ei vastanud üldse tõele.

Järgmise kolme väide puhul olid sisekliendid üpriski positiivsed oma hinnangu andes (vt joonis 9). Väitega „minu kolleegid on alati valmis mind aitama“ oli täielikult nõustunud 26 töötajat ning 13 pigem nõustus väitega. Üks siseklientidest jäi nii ja naa vastuse juurde. Järgmise väitega, kus avaldati meelt, et meelsasti aidatakse, kui kolleeg küsib abi, täielikult nõustusid peagi kõik vastajat ehk 36 inimest. Sealhulgas kolm vastanust olid sellega pigem nõus ning vaid üks inimene pooldas nii ja naa hinnangut. Viimase väide tulemuste analüüsist tulened, et nii täielikult kui ka pigem nõustunud on 18 vastajat ehk kokku 36 positiivset hinnangut, et neil on head suhted teiste osakondade siseklientidega. Võrreldes eelmise väitega selle väide puhul kolm inimest eelistas jääda nii ja naa hinnangu juurde.



Joonis 10. Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega, 3. osa (n=40)

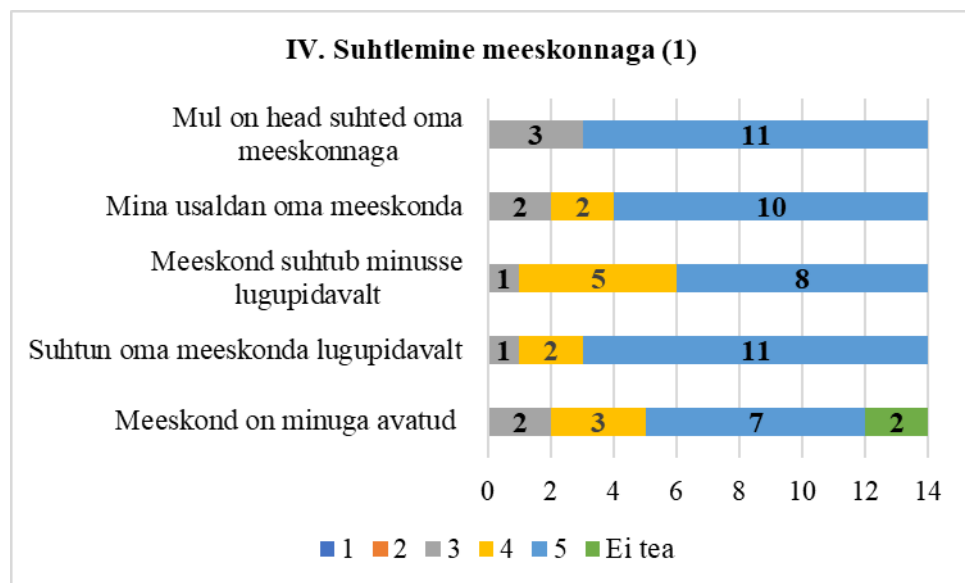
Tulemused näitavad, et üks töötaja pigem ei nõustu väietega „usaldan teiste osakondade töötajaid“ ning neli inimest on sellele väidele andnud nii ja naa hinnangu. Sealhulgas üle poole vastustest on positiivsed ehk 35 sisekliendi on püstitatud väitega täielikult nõustunud või oli pigem nõus. Võrreldes eelmise väitega osakondade vaheliste konfliktide tulemused on rohkem mitmekesisemad (vt joonis 10). Koguni kolm siseklienti pigem ei nõustu väitega, et teiste osakondade töötajate vahel tekib konflikte harva. Sealhulgas kuus inimest on valinud nii ja naa seisukoha ning üks inimene ei osanud sellele väitele vastata. Üldkokkuvõttes väide tulemus on üsna positiivne, sest võrreldes eelmise väitega seitse siseklienti rohkem selle väitega täielikult nõustunud ning ülejäänud olid pigem nõus.

Joonisel 10 on näha, et väide „teiste osakondade töötajad on abivalmid“ puhul on tulemused võimalik samastada eelmise väite tulemustega, sest üldine pilt väga ei erine. Küll aga käsitletava väide puhul on vähem täielikult nõustunud hinnangut, seda pooldati 14-l korral. Samal ajal nõustunud hinnangu osakaal on peagi kohekordistunud, seda vastusevarianti valiti 19-l korral. Ka selle väide puhul üks töötaja ei osanud vastata püstitatud väitele ning võrreldes eelmise väide tulemustega kaks inimest vähem on valinud nii ja naa vastust. Sealhulgas väitega pigem ei nõustunud kaks inimest, mis on ühe võrra vähem kui eelmise väide puhul.

27-el korral ettevõtte sisekliendid olid täielikult nõus ning 8-al korral oldi pigem nõus sellega, et aidatakse meelsasti, kui teise osakonna töötaja küsib abi. Samuti kaks töötajat ei tea, kas on nad valmis aitama kolleegi teisest osakonnast või mitte. Seda enam, joonisel 10 ilmetatud tulemustest tuleb välja, et kaks inimest on valinud ka nii ja naa vastuse sellele väidele hinnangut andes ning üks vastaja pigem ei ole nõus aitama teisest osakonnast töökaaslast,

Küsitluse teise osa viimane väide (vt joonis 10) uuris, kas ettevõtte töötajad suhtlevad omavahel ka töö välisel ajal või mitte. Suurem osa ehk 13 sisekliendi eelistas valida nii ja naa vastusevariandi. Sealhulgas oli saadud 13 nii positiivset kui ka sama palju negatiivset hinnangut, kellest kaheksa inimest polnud väitega üldse nõus, viis pigem ei nõustunud ning teiselt poolt kuus inimest olid väitega pigem nõus ja seitse täielikult nõustusid nendele püstitatud väitega. Üks inimene ei osanud sellele väidele vastata.

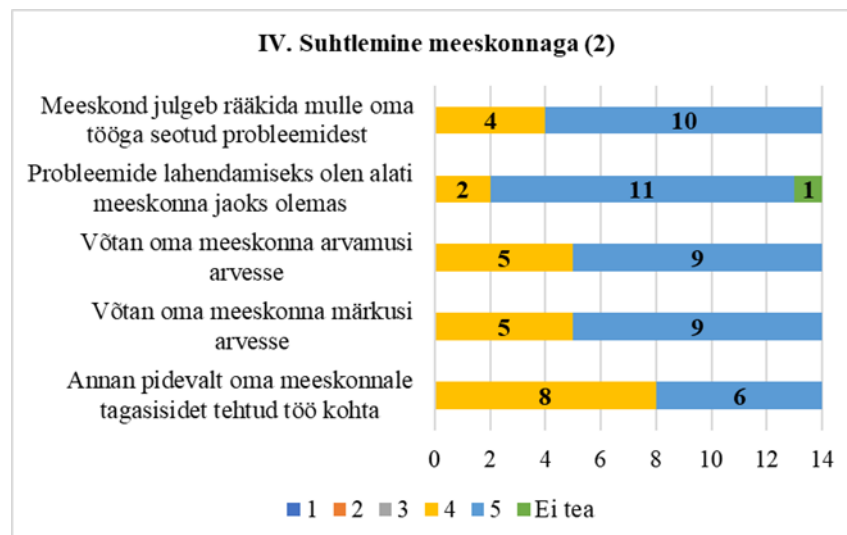
Järgmisena töö autor analüüsis neljandat väidete plokki, kus ettevõtte juhtival positsioonil olevat töötajad said hinnata suhtlemist oma meeskonnaga. Küsitluse plokk on omakorda jagatud kolmeks, kus igas osas on toodud välja viis väidet analüüsiks, et anda lugejale parema ülevaade antud tulemustest.



Joonis 11. Suhtlemine meeskonnaga, 1. osa (n=14)

Joonisel 11 toodud välja tulemused näitavad, et suurem osa juhtidest ehk 11 inimest on täielikult nõustunud sellega, et neil on head suhted oma meeskonnaga, kolm vastajat on eelistanud valida nii ja naa vastuse. Koguni kümme juhti täielikult usaldab oma meeskonda ning kaks vastajat pigem usaldavad. Võrreldes eelmise väitega, selle väide puhul nii ja naa vastust on valinud vaid kaks töötajat. Kokkuvõtvalt 13 juhtival positsioonil olevat siseklienti on positiivset meelt selle üle, et nende meeskond suhtub nendesse lugupidavalt, nendest kaheksa vastajat on sellega täielikult nõustunud ning viis oli pigem nõus. Negatiivsed tulemused puudus selle väide puhul, kuid üks vastaja ei osanud sellele väidele kindlat hinnangut anda ning valis nii ja naa vastust.

Järgmise väide tulemused näitavad, et endiselt 13 juhti on selle väide puhul positiivset meelt ning nende hinnangu järgi suhtuvad ka nemad oma meeskonda lugupidavalt (vt joonis 11). Ka selle väide puhul vaid üks töötaja on valinud nii ja naa vastuse. Väidele, mis uuris otseste juhtide hinnangut sellele, et kas meeskond on nendega avatud või mitte, seitse inimest on kindlalt nõustunud selle väitega, kolm pigem nõustusid ning kaks inimest eelistas valida neutraalse ehk nii ja naa vastust. Käesoleva väide puhul kaks otsest juhti ei tea, kas meeskond on nendega avatud või mitte.

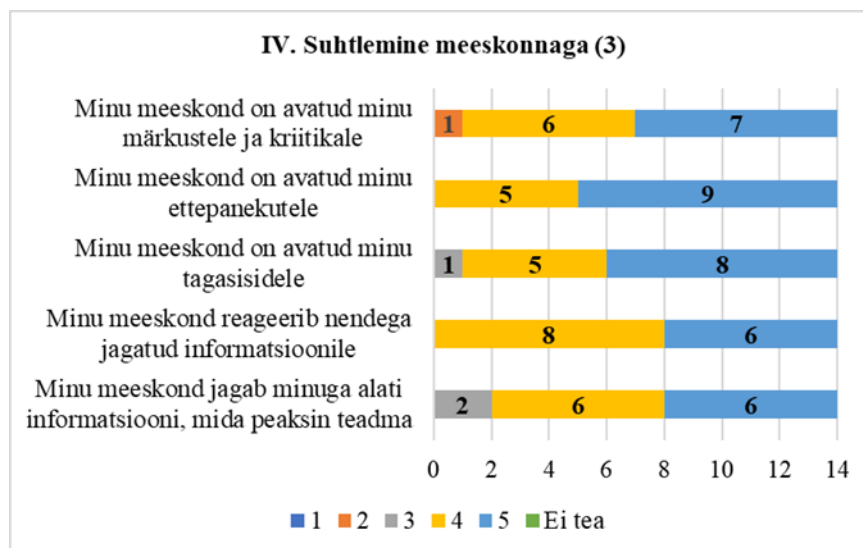


Joonis 12. Suhtlemine meeskonnaga, 2. osa (n=14)

Suhtlemine meeskonnaga väidete ploki järgmise viie väide tulemused on kõik positiivsed (vt joonis 12). Täpsemalt 10 vastajat on täielikult nõustunud ning 4 pigem nõustunud sellega, et nende meeskond julgeb rääkida neile oma tööga seotud probleemidest.

Sealhulgas järgmise väide puhul üks vastaja rohkem ehk 11 otsest juhti oli täielikult nõustunud, et probleemide lahendamiseks on nad alati oma meeskonna jaoks olemas ning kaks töötajatest sellega pigem nõustusid. Üks juhtival positsioonil olev siseklient oli valinud ei tea vastuse.

Joonisel 12 on näha, et kahe järgmise väide tulemused on võrdsed ning analüüsist tulened, et kõik juhid on positiivset meelt selle üle, et nad võtavad oma meeskonna arvamusi ning märkusi arvesse. Täpsemalt nii ühe kui ka teise väide puhul üheksa siseklienti olid väidetega täielikult nõustunud ning viis pigem nõustus. Sealhulgas kõik juhid on arvamust, et nad pidevalt annavad oma meeskonnale tagasisidet tehtud töö kohta ning väidega täielikult nõustus kuus ja pigem nõustus kaheksa siseklienti.

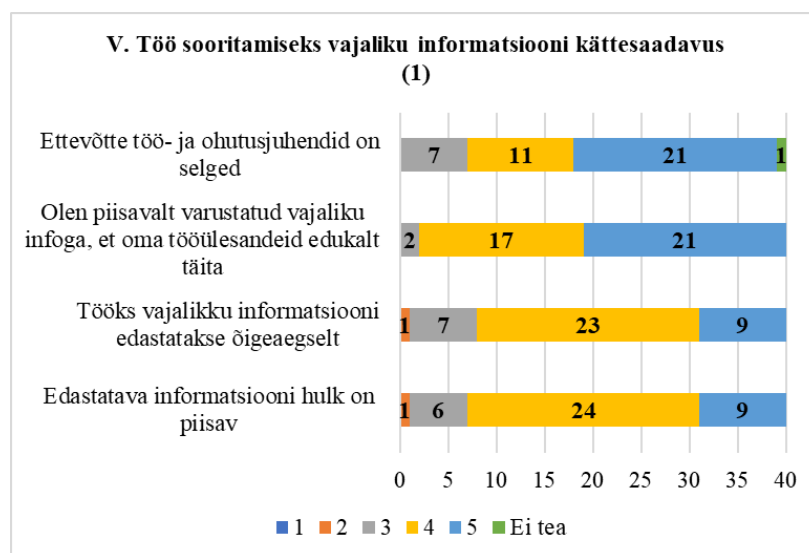


Joonis 13. Suhtlemine meeskonnaga, 3. osa (n=14)

Joonisel 13 on näha, et koguni 13 ettevõtte Nordic Hotel Forum otsest juhti on arvamust, et nende meeskond on avatud juhi märkustele ja kriitikale. Väitega täielikult nõustus seitse vastajat ja kuus pigem nõustus. Üks juhtival positsioonil olev töötaja oli negatiivset meelt selle väide puhul ning valis pigem ei nõustu vastuse. Väitega „minu meeskond on avatud minu ettepanekutele“ üheksa vastajat 14-st oli täielikult nõustunud ning ülejäänud viis pigem nõustusid sellega. Koguni selle väide tulemus on siiski positiivne. Järgmise väide tulemuste võrdlemine eelmise väide tulemustega tuleb välja, et üks juht vähem täielikult nõustub sellega, tema meeskond on avatud tema tagasisidele. Sealhulgas pigem nõustunute vastajate arv on sama. Üks juhtidest oli valinud ka nii ja naa vastuse.

Järgmised väidet hindasid meeskonna reageerimist juhtide poolt jagatud informatsioonile ning meeskonna valmidus jagama otsese juhiga informatsiooni, mis oleks tema jaoks kasulik. Nii ühe kui ka teise väidega oli täielikult nõustunud kuus siseklienti (vt joonis 13). Väidega „minu meeskond reageerib nendega jagatud informatsioonile“ oli pigem nõustunud kaheksa vastajat. Teisele väidele sama hinnangut on andnud kaks inimest vähem. Kaks vastajat on eelistanud nii ja naa vastuse varianti väidele, et meeskond alati jagab nendega informatsiooni.

Järgmisena töö autor analüüsib viiendat väidete plokki, kus vastajad said hinnata Nordic Hotel Forum ettevõtte töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse. Küsitluse plokk on omakorda jagatud neljaks alamosaks, kus igas osas on toodud välja neli väidet analüüsiks, et oleks parem ülevaade saadud tulemustest.



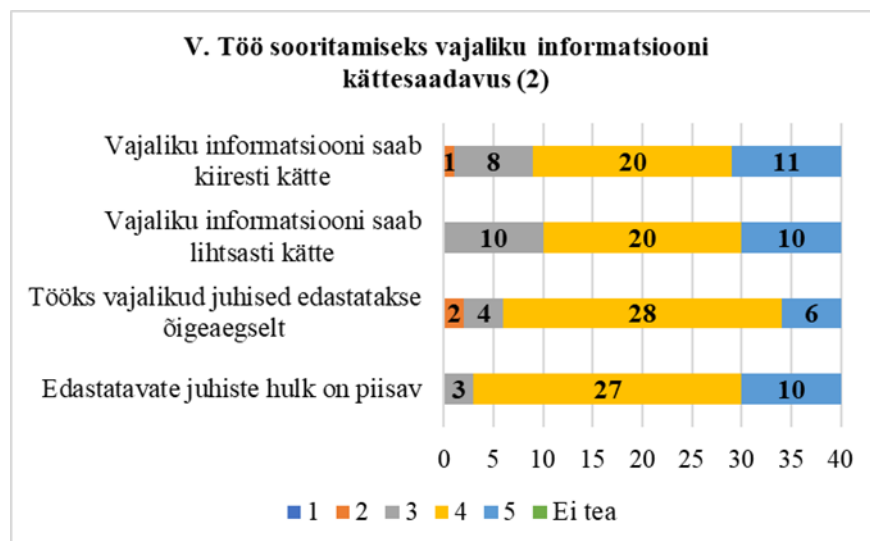
Joonis 14. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus, 1. osa (n=40)

Joonis 14 ilmestab, et üle poole ehk 33 töötaja jaoks on ettevõtte töö- ja ohutusjuhendid selged. Täpsemalt 40-st vastajast 21 oli täielikult nõustunud püstitatud väitega ning kümme inimest vähem pigem sellega nõustus. Sealhulgas seitse vastajat ei olnud kindel oma teadmistes ning üks inimene ei osanud sellele väitele vastata.

Töö ülesannete jaoks vajaliku informatsiooni jagamine on siseklientidele tähtis, tekitades neis turvatunde ning organisatsiooni kuuluvuse tunnet. Peaaegu kõikidel ehk 38 töötajal on piisavalt infot, selleks et oma tööülesandeid igapäevaselt lahendada (vt joonis 14).

Nendest väitega täielikult nõustus sama palju sisekliente kui eelmise väitega ning pigem oldi nõus 17-l korral. Tulemused näitavad, et kaks inimest sooviksid saada rohkem informatsiooni, et oma tööülesandeid edukalt täita.

Tööks vajaliku informatsiooni õigeaegse kättesaamisega oli täiesti nõus vaid üheksa ettevõtte töötajat. Kuid joonisel 14 on näha, et üldmulje väide analüüsist jääb siiski positiivseks, sest üle poole ehk 23 inimest on selle väitega pigem nõustunud. Tulemused näitavad ka seda, et üks inimene ei olnud püstitatud väitega nõus ning seitse vastajat ei osanud hinnangu andes kindlat osapoolt valida. Viimase väide puhul, kus käsitleti edastatava informatsiooni hulga piisavust, mõned üksikud vastused erinesid eelmise väide tulemustest, kuid kokkuvõtvalt tulemus on täpselt sama sugune.

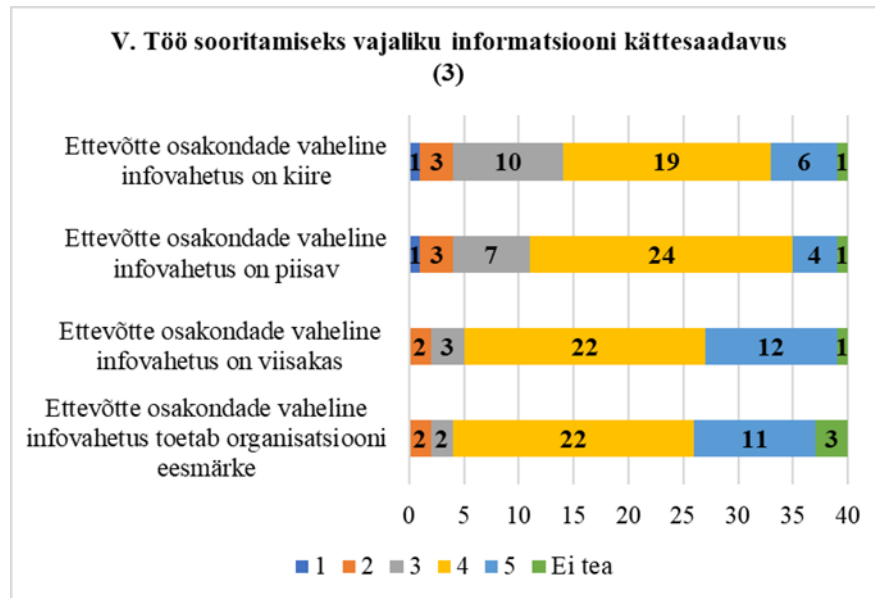


Joonis 15. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus, 2. osa (n=40)

Informatsiooni kättesaadavuse kiiruse kohta siseklientide arvamus on positiivne (vt joonis 15). Koguni 31 siseklient peab seda heaks, kus suurem osa vastajatest ehk 20 inimest on selle väitega pigem nõus ning ülejäänud on täielikult nõustunud. Samuti üks töötaja pigem ei nõustunud selle väitega ning kaheksa ei olnud kindel, kas informatsiooni liikuvus ettevõttes on piisavalt kiire või ei ole.

Joonisel 15 on näha, et ettevõtte töötajate hinnangu järgi vajaliku informatsiooni saab lihtsasti kätte 30-l korral, kus väitega täielikult nõustus kümme inimest ning täpselt kaks korda rohkem oldi sellega pigem nõus. 40-st vastajast kümme on selle väide hinnangu

andes pooldanud nii ja naa vastusevariandi. Tulemused näitavad, et kaks töötajat pigem ei nõustu väidega, et tööks vajalike juhiseid edastatakse õigeaegselt. Kuid üldmulje väide tulemuste analüüsist on positiivne, sest 20 vastajat 40-st on sellega pigem nõustunud ning kümme inimest oli valinud täielikult nõustuva vastusevariandi.

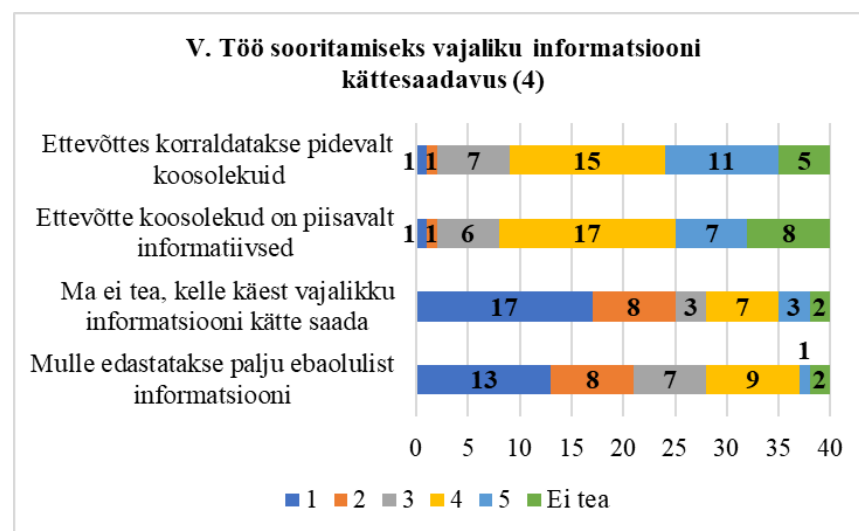


Joonis 16. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus, 3. osa (n=40)

Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse kolmanda osa väited käsitlesid osakondade vahelist infovahetust (vt joonis 16). Kahe esimese väidega uuriti osakondade vahelise informatsiooni vahetuse kiirust ja piisavust. Esimese puhul olid väitega pigem nõustunud 19 vastajat 40-st ning täielikult nõustus sellega kuus inimest. 40-st vastajast kümme inimest eelistas nii ja naa vastust. Koguni viis sisekliendi on andnud ettevõtte osakondade vahelisele infovahetuse kiirusele negatiivse hinnangu, kellest üks töötaja polnud väitega üldse nõus, kolm nendest pigem ei nõustunud ning üks vastaja ei osanud sellele vastata. Teise väide tulemuste analüüs näitab, et võrreldes esimese väitega kuus inimest rohkem oli väitega pigem nõustunud ning kaks inimest vähem oli täielikult nõustunud sellega, et ettevõtte osakondade vaheline infovahetus on piisav. Teisele väidele nii ja naa hinnangut andis kolm sisekliendi vähem kui esimesele. Samuti ka selle väitega polnud üldse nõus ning ei osanud hinnangut anda üks vastaja.

Joonisel 16 on näha, et kahes järgmises väides uuriti ettevõtte osakondade vahelise infovahetuse viisakust ning kuidas see toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Nii

esimese kui ka teise väidete hinnangute analüüsist tuleneb, et saadud tulemused ei erine väga üksteisest. Esimesele väidele koguni 24 sisekliendi on andnud positiivse hinnangu, millest 12 oli väitega täielikult nõustunud ning 22 pigem nõustus. 40-st kaks vastajat pigem polnud nõus, et ettevõtte osakondade vaheline infovahetus on viisakas, kolm pooldas nii ja naa vastusevariandi ning üks töötaja ei osanud väitele vastata. Teise hinnanguga täielikult nõustus üks siseklient vähem kui esimesega ning pigem nõusunud hinnangut avaldanud töötajate arv oli jäänud samaks. Ka selle väidega pigem polnud nõus kaks siseklienti ning üks töötaja vähem on avaldanud nii ja naa arvamust. Kaks vastajat rohkem ei tea, kas ettevõtte osakondade vaheline infovahetus toetab organisatsiooni eesmäärke või mitte.



Joonis 17. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus, 4. osa (n=40)

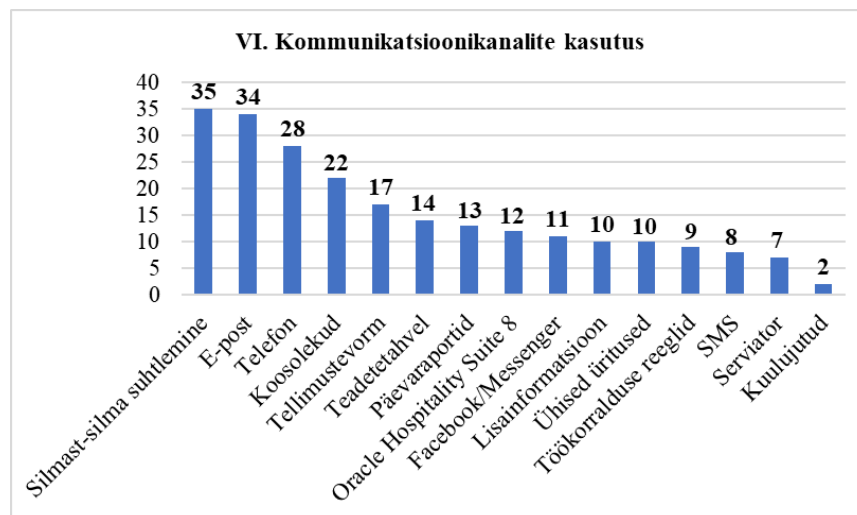
Küsitluse viienda osa viimaste väidete analüüs on vägagi mitmekesine (vt joonis 17), sest selle iga hinnangu puhul leidub kõikide hinnangute vastusevariante. Kahes esimeses väides uuriti töötajate hinnangut ettevõttes korraldavate koosolekute tihedusele kui ka nende informatiivsusele. Väidega „ettevõttes korraldatakse pidevalt koosolekuid“ oli täiesti nõustunud 11 siseklienti ning 15 vastajat sellega pigem nõustus. 40-st seitse inimest eelistas nii ja naa vastusevariandi. Üks töötaja iga hinnangu kohta pigem ei nõustunud püstitatud väitega kui ka ei nõustunud üldse. Viis inimest ei osanud väitele vastata. Järgmise väitega täielikult nõustus neli siseklienti vähem ning pigem nõustus kaks töötajat rohkem kui esimese väide puhul. Kaheksa siseklienti 40-st vastanust ei tea, kas ettevõtte koosolekud on piisavalt informatiivsed. Sealhulgas negatiivsete tulemuste

arv selle väide puhul on sarnane esimesele väidele, kuid nii ja naa vastusevariandi pooldajaid on ühe võrra vähem.

Joonisel 17 on näha, et Nordic Hotel Forum ettevõtte üle poole siseklientidest on andnud negatiivse hinnangu väidele, et ei teata, kelle käest vajalikku informatsiooni kätte saada. Analüüsi tulemused näitavad, et selle väitega ei ole üldse nõustunud 11 inimest ning 8 pigem ei nõustunud käsitletava väitega. Vaid kümme vastajat on andnud sellele väitele positiivse hinnangu, kellest vaid kolm olid sellega täielikult nõustud ning ülejäänud pigem nõustusid. Kolm inimest 40-st vastajast eelistas nii ja naa vastuse variandi ning kaks siseklienti ei osanud sellele vastust anda.

Küsitluse viienda osa viimane väide uuris, kas organisatsiooni töötajad suhtlevad omavahel ka tööst välisel ajal. Võrreldes eelmise väitega (vt joonis 17) ka selle väide puhul oli saadud kümme positiivset hinnangut, kellest vaid üks töötaja oli püstitatud väitega täielikult nõustunud. Koguni 23 vastajat on andnud väidele negatiivse hinnangu, kus 13 polnud väitega üldse nõus, viis inimest vähem pigem ei nõustunud sellega ning kaks ei osanud püstitatud väidele hinnangut anda. Võrreldes eelmise väitega neli siseklienti rohkem on eelistanud nii ja naa hinnangut.

Järgnevalt on esitatud analüüsi kommunikatsioonikanalite kasutuse analüüsi tulemused. Küsitluse viies osa koosnes neljast küsimusest, millest esimene küsimus oli valikvastustega ning uuris milliseid kommunikatsioonikanaleid tööga seotud informatsiooni ja juhiste saamiseks ning edastamiseks eelistavad ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekliendid. Teine küsimus nõudis avatud vastust ning uuris lähemalt töötajate käest kolme kõige efektiivsemat tööga seotud informatsiooni vahetamise kanalit. Ettevõtte töötajatel oli võimalik valida mitu vastust, teine küsimus oli avatud. Kolmanda küsimuse juures töö autor palus vastajatel tuua välja sisekommunikatsioonikanaleid, mis nad sooviksid veel töökohal kasutada info vahetamiseks. Ning neljas küsimus koosnes kahest osast, kus esimesel poolel uuriti töötajate käest, kas ettevõtte sisekommunikatsioon ning infovahetuses on toimunud muudatusi kolme kuu jooksul või mitte. Avatud küsimuse puhul paluti põhjendada oma arvamust.



Joonis 18. Kommunikatsioonikanalite kasutuse tulemused (n=40)

Kommunikatsioonikanalite kasutuse osa nii esimese kui ka teise küsimuse tulemuste analüüsi käigus sai selgeks, et kõige eelistatuim kommunikatsioonikanal igapäevases töös on silmast-silma suhtlemine (vt joonis 18), mida igapäevaselt eelistab kasutada 35 töötajat 40-s. Sealhulgas avatud vastuses paluti tuua välja kolme kõige efektiivsemat informatsiooni edastamise kanalit ning silmast-silmas valiti 22-el korral. Sisekliendid põhjendasid oma valikut sellega, et otsest suhtlemist peetakse kõige kiiremaks, tõhusamaks ning paremini mõistetavaks informatsiooni vahetamise kanaliks. Töötajad tõid välja, et seda on lihtsam kasutada aruteludes kuna on võimalus paremini täpsustada ja selgitada käsitusel olevat teemat. Samuti saab detailselt kõike selgeks ning on võimalus küsida kõik ebatäpsused üle. Ühe sisekliendi arvates silmast-silma suhtlemine on sotsiaalne vajadus, mille käigus saab olla kindel, et informatsioon jõuab kohale ning on kõikidele õigesti arusaadav.

Joonisel 18 on näha, et järgnevalt oli olulisel kohal e-post, mida igapäevaselt kasutab 34 ettevõtte töötajat. Avatud küsimuse tulemustest tuleb aga välja, et Nordic Hotel Forum sisekliendid peavad seda kommunikatsioonikanalit kõige efektiivsemaks võimaluseks töö ülesannetega seotud informatsiooni edastamiseks. Seda valis 30 siseklienti. Ka e-posti peetakse üheks kiiremaks ja tõhusamaks informatsiooni edastamise kanaliks. Sealhulgas sisekliendid on toonud välja, et e-kirjad on kõige usaldusväärsemad, täpsemad ning informatiivsemad allikad, mille kaudu tööalast informatsiooni edastada. E-posti kohta eeliseks oli toodud ka selle kirjalikku ning ajalooliselt salvestuva informatsiooni

edastamise võimalusena. Sellisel kujul on võimalik informatsiooni iga kell hoida silma ees, sest see võimaldab mitu korda kontrollida üle kui ka pöörata tähelepanu üksikasjadele. Üks töötaja on toonud välja, et juhul kui on palju infot ja ülesandeid, siis saab jälgida, mida on vaja veel teha.

Kolmandaks igapäevaselt kasutatavaks kommunikatsioonikanaliks tööga seotud informatsiooni ja juhiste saamiseks ning edastamiseks ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekliendid valisid telefoni (vt joonis 18). Seda juhtus 28-al korral. Sealhulgas telefoni peetakse ka kõige efektiivsemaks tööga seotud informatsiooni vahetamise kanaliks. Avatud küsimuses seda juhtus 20-el korral. Töötajate avatud vastustest ka selle kanali puhul tuleb välja, et suurem osa vastajatest peab seda kõige kiiremaks kanaliks töö info vahetamiseks, sest ei ole vaja otsida inimest üles või trükkida suure hulga informatsioonist. Üks vastaja ka telefoni puhul tõi selle eeliseks seda, et vajadusel saab koheselt küsida lisaküsimusi ning ei ole ohtu, et midagi jääb arusaamatuks. Teine töötaja rõhutas selle kanali lihtsusele ning konkreetsusele.

Joonisel 18 on ilmetatud, et kõige vähem eelistatuim kommunikatsioonikanal on kuulujutud. Seda rakendab vaid 2 töötajat. Põhjuseks, miks nii vähe töötajaid kasutab kuulujutte seisneb nende ebatäpsuse tõttu. Kuid üks vastajatest avatud vastuses rõhutas nende huvitatusele. Seda enamat *Serviator* arvatavasti administratsiooni ja toitlustuse jaoks polegi vajalik, selle pärast selle kasutamise osakaal on üsna väike.

Avatud vastustest tuleb välja, et koosolekuid informatsiooni edastamiseks eelistavad rohkem kasutama suurem osa administratsioonis kui ka juhtival positsioonil olevad töötajad. Selle põhjuseks on nende otsesuse ja vahetu informatsiooni edastamise tõttu. Sealhulgas peetakse, et koosoleku jooksul on võimalik pidada arutelu ning nad üpriski põhjalikud. Üks vastaja peab koosolekut kõige tõhusamaks ja paremini toimivaks informatsiooni vahetamise kanaliks.

Seda enamat analüüsi tulemused näitavad ka seda, et inimesed on valmis kasutama ka sotsiaalmeediat tööalase informatsiooni edastamiseks (vt joonis 18). Seitse vastajat peavad seda ka üheks efektiivsemaks kommunikatsiooni kanaliks. Selle eelistamise põhjusteks rõhutatakse kanali kiirusele ning pidevale jälgimisele. Sealhulgas kaks

vastajatest on toonud välja efektiivsemaks kanaliks hotelli operatiivsüsteemi ehk *Oracle Hospitality Suite* 8, mis endas hõlbab ka tellimusvorme ning lisainformatsiooni. Kanali efektiivsus on selgitatud põhjusega, et seal olev informatsioon on püsiv ning see on olemas ühes kindlas kohas, kuhu kõik pääsevad ligi ning teavad kust infot otsida.

Töö autor uuris ettevõtte Nordic Hotel Forum siseklientidelt, milliseid kommunikatsioonikanaleid, mida hetkel ettevõttes ei rakendata, sooviksid nad veel töökohal kasutada omavahel info vahetamiseks. Sisuliste vastuste analüüsis tuli välja, et 26 töötajat 40-st vastanust ei oska või ei soovi lisada, sest nende arvates hetkel on organisatsioonis kommunikatsioonisüsteemid paigas ning kasutusel piisavalt palju erinevaid kommunikatsioonikanaleid.

Üks vastajates rõhutas sellele, et mida rohkem on kanaleid, seda rohkem võib informatsiooni kaduma minna. Kaks toitlustus ja konverentsi osakonna töötajat sooviksid omandada oma osakonda ligipääs hotelli operatiivsüsteemile, selleks et vähem tülitada vastuvõtu laua töötajaid. Samuti kahel korral pakuti Business Skype kanalit, mille abil saaks kiire ja olulise info edastada koheselt vestluse vormis, ilma, et peaks kirjutama korrektse ja ametliku e-kirja. Sotsiaalmeedia kanaleid oli pakutud veelgi *Facebook* ja *Viber* näitel, kuid nende rakendamise soovi põhjust vastajad pole toonud välja. Töö autor arvab, et need kanalid samuti nagu ka eespoolt käsitletud *Business Skype* kiirendaks info vahetust ilma selleta, et peaks kirjutama ametlik kirja.

Kolmel korral oli pakutud välja uueks kommunikatsioonikanaliks *Intranet*, mis ühe vastaja arvates võimaldaks infot süsteemselt eristada ning kõikide ettevõtte siseklientide vahel jagada. Teine *Intranet*'i soovija rõhutas sellele, et süsteemis oleks võimalik leida teemade kaupa kõige uuema ja täielikuma info. See aitaks oma jagu töötajatel säilitada aega selle pealt, et poleks vajadust otsida informatsiooni e-postis ning võrrelda, millises järjekorras on meilid saadetud. Seda enamat üks ettevõtte siseklientidest peab tähtsaks iga osakonna jaoks koostada päeva ülesannete lehe. See vähendaks töötajate emotsionaalset pinget ning kõik teaksid täpselt, kes ning mille eest vastutab. Analüüsist tulid välja ka originaalsed pakkumised, millest üks olid tuvipost ning teine kirjakoerad, kes oleksid nagu teraapiakoerad ning suurendaksid siseklientide soovi pidevalt käia tööl.

Vastaja arvates, nende eesmärk oleks kirjade kohale toimetamine ning selle tõttu ettevõtte oleks maailma kõige huvitavam hotell.

Kommunikatsioonikanalite kasutuse osa neljandas osas uuris töö autor kas sisekliendi arvates viimase kolme kuu jooksul on ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekommunikatsioonis ning infovahetuses toimunud muutusi. 29 töötaja arvates organisatsiooni sisekommunikatsioon pole muutunud, seitsme vastaja jaoks see on muutunud halvemaks ning kolme sisekliendi jaoks on muutunud paremaks. Sealhulgas üks juhtival tööpositsioonil töötaja ei osanud vastata küsimusele, sest on asunud tööle vähem kui kolm kuud tagasi.

Ettevõtte töötajad, kes on arvamust, et sisekommunikatsioon pole muutunud, põhjendavad seda sellega, et nende arvates pole uusi infovahetuskanaleid juurde tulnud ning töö käib nii nagu varemgi. Ühe töötaja arvates, info endiselt edastatakse telefoni või e-posti teel, mis tähendab nii nagu varemgi, seetõttu kommunikatsiooni süsteemid on paigas. Teise jaoks aga endiselt ja põhiliselt edastatakse infot meili kaudu. Üks siseklient kommenteeris, et tema ametikohta puudutavaid muutusi pole olnud või töötaja ei oska neid hinnata.

Tulemused näitavad, et on olemas ka negatiivset poolt pooldavad vastused, mis tähendab, et töötajate jaoks ettevõtte kommunikatsioon on muutunud halvemaks. Selle koha peal toodi välja, et viimasel ajal tihedamini kuulatakse informatsiooni kuulujuttudena või hoopis probleem on selles, et uutel tulijatel on erinevad arusaamad tavadest ning nende sisseelamine töösse võtab aega. Kahe vastaja arvates info ettevõttes liigub, kuid väga aeglaselt ning tihtipeale töötajad peavad seda ise otsima või täpsustama. Samuti kahel korral oli väljendatud arvamust, et tõrked informatsiooni liikumises on tingitud töötajate omavahelistes suhetes ning töötajad tunnevad puudust silmast-silma kohtumistest. Üks siseklientidest, kelle arvates ettevõtte info vahetus on muutunud paremaks, tõi põhjenduseks seda, et tema arvates info liigub ettevõttes hetkel väga hästi ning kaotsi ei lähe niivõrd palju.

3. UURINGUTULEMUSTE JÄRELDUSED JA AUTORIPOLSED PARENDUSETTEPANED NORDIC HOTEL FORUM SISEKOMMUNIKATSIOONI JUHTIMISE TÕHUSTAMISEKS

Läbiviidud uuringu eesmärk oli välja selgitada ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni kitsaskohad ning selle arendamise võimalused. Antud peatükis toob töö autor välja uuringutulemuste järeldusi ning organisatsiooni sisekommunikatsiooni kitsaskohad ning sellest tulenevalt teeb organisatsiooni juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni süsteemi tõhustamiseks. Lähtudes küsitluse tulemuste analüüsist teeb töö autor järelduse, et ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekommunikatsioon on kõrgel tasemel. Samuti leidis autor vastuse töö alguses püstitatud uurimisküsimusele. Lisaks sellele selgus, millised sisekommunikatsioonikanalid on ettevõtte siseklientide seas kõige kasutatavamad kui ka efektiivsemad tööülesannete lahendamisel.

Uuringu tulemustest selgus, et kõik töötajad olid täielikult või pigem nõustunud sellega, et nad on teadlikud oma töökohustustest. See viitab sellele, et ettevõtte töötajad teavad, mille eest nad vastutavad ning millised on nende õigused. Töötajatel on piisavalt võimalusi iseseisvalt oma tööülesandeid lahendada. Sellest tulenevalt töö autor järeldab, et ettevõtte on töötajaid teavitanud nende tööülesannetest ning andnud töötajatele õigused nende täitmiseks. Ettevõtte lisasoodustustest oli teadlik valdav osa ettevõtte töötajatest, kuid esinesid nii mõningadki kõhklevad vastused ning üks inimene ei teadnud lisasoodustuste olemasolust. Negatiivsete hinnangute põhjuseks võib lugeda, et meeskonnaga liitunud uued inimesed ei ole veel jõudnud organisatsiooni sisse sulanduda ning neid ei ole veel kõigega kurssi viidud. Seda kinnitab nende vastajate märgitud tööstaaz, mis jääb alla ühe aasta. Teise põhjusena võib tuua välja, et ettevõtte pole

korraldanud uutele töötajatele sissejuhatavat koolitust, kus uutele töötajatele tutvustatakse kogu ettevõtte struktuuri, töötajate õiguseid ja kohustusi ning ka erinevate soodustuste olemasolu.

Küsitluse ettevõtte üldise toimimise osa analüüs on näidanud, et peaaegu pooled vastajatest on andnud negatiivse hinnangu oma teadlikkusele ettevõtte majanduslikust olukorrast kui ka selle lühiajalistest eesmärkidest. Analüüsi tulemustest töö autor järeldab, et töötajatel on huvi nende vastu, kuid neid ei teavitata sellest ning informatsioon jagatakse vaid administratsiooni ja selle üksuste vahel. Teiseks põhjuseks võib olla ka see, et juhtkond pole teinud siseklientidele selgeks, kuidas ja kus kohas on võimalik seda teavet saada. Samuti nagu majandusliku olukorra ja lühiajaliste eesmärkide hinnangu andmisel ei tunne töötajad ennast hästi ka arenguplaanide teadlikkuses.

Valdav osa töötajatest tunneb ennast tööl olles turvaliselt, sest on teadlikud organisatsioonis toimuvatest muudatustes. Korraldatavate ühiste ürituste informatsioon jõuab nendeni ning juhid teavitavad neid õigeaegselt. Autori arvates võib töötajate neutraalne või kõhklev arvamus tuleneda sellest, et ei olda kursis kust on võimalik ettevõtte kohta käivat informatsiooni saada. Teiseks põhjuseks võib pidada seda, et informatsiooni ei jälgita. Organisatsioonis on loodud teadete tahvel, kus pidevalt informeeritakse kõiki töötajaid tulevastest üritustest, nende asukohast ja kellaajast. Teisest küljest mõni informatsioon, nagu muudatused personalis, ei ole kõikide töötajate jaoks kättesaadav. Käesolev informatsioon jõuab õigeaegselt kohale kõikideni, kellel on ligipääs üldisele e-postile. Nendeks on kõik juhtivatel tööpositsioonidel olevad töötajad ja kõik vastuvõtutöötajad. Teiste eesliini töötajate jaoks võib informatsioon jääda puudulikuks.

Esimese osa - ettevõtte üldise toimimise väidetest võib järeldada, et kõik organisatsiooni töötajad on teadlikud oma töökohustustest. Ettevõtte informeerib töötajaid toimuvatest muudatustest ning planeeritavatest üritustest. Sellest tulenevalt on analüüs näidanud, et see tagab siseklientidele turvalisuse tunnet ning suurendab nende soovi ka edaspidi teha tööd antud ettevõttes. Toetudes siseklientide hinnangule võib järeldada, et ettevõttes jäävad puudulikuks töötajate informeerimine majanduslikust olukorrast, lühiajalistest eesmärkidest kui ka selle arenguplaanidest.

Küsitluse teises osas käsitleti töötajate suhtlemist juhtidega ning personaalse tagasiside ja informatiivsuse olemasolust. Analüüsi tulemustest on võimalik järeldada, et organisatsiooni juhtkond ja osakondade otsesed juhid on usaldusväärsed töötajad ning ei tekita oma meeskonnas kõhklusi. Samuti on peaaegu kõikidel töötajatel head suhted oma otseste juhtidega, mis viitab sellele, et töötajad on valmis pöörduma oma juhi poole probleemide tekkimisel. Suur osa töötajatest rõhutab otseste juhtide lugupidavale suhtumist töötajatesse, millest omakorda saab järeldada, et ettevõtte juhtival positsioonil olevad inimesed on professionaalsed ning suudavad vastata oma meeskonna ootustele ning vajadustele.

Sealhulgas analüüsi tulemustest on näha, et kui ettevõtte siseklientidel tekib vajadus rääkida oma otsese juhiga töös ettetulnud muredest, siis kõik töötajad on positiivsel arvamusel. Probleemide korral julgevad töötajad alati otsese juhi poole pöörduda. Positiivne on ettevõtte puhul ka see, et otseste juhtide rollis on piisavalt usaldusväärsed töötajad, kes tekitavad meeskonnas julgust väljendada oma mõtteid kogu ettevõtte töö tõhustamiseks.

Ettevõtte juhtival positsioonil olevate siseklientide poolt jagatavas tagasiside adekvaatsuses tööprobleemide korral ei teki töötajatel kahtlust. Selle väite korral oldi positiivset meelt 36-l korral. Seda enam 37 siseklienti oli täielikult või pigem nõustunud sellega, et nende otsene juht tööalase probleemi korral on valmis neid kuulama ja jagama nendega juhiseid selle lahendamiseks. Kahjuks, aga selle väite puhul kolm inimest on jäänud pigem mitte nõustuva või nii ja naa hinnangu juurde. Töö autor järeldab, et nii käesoleva kui ka tagasiside adekvaatsust puudutava väite puhul negatiivsete hinnangute olemasolu tulemustes, võib tuleneda sellest, et hinnang olukorrale võib sõltuda ettetulnud olukorrast kui ka probleemi erinevast mõistmisest.

Ülevalt toodud järeldustest on näha, et kõik ettevõtte töötajad usaldavad oma otsest juhti. Vastupidises olukorras, kus uuriti töötajate arvamust selle kohta, kas otsene juht usaldab neid või mitte, siis kolm töötajat on andnud ebakindlat hinnangut ning üks siseklientidest ei teadnudki, kas ta on usaldusväärne meeskonnaliige oma juhi jaoks või mitte. Suurem osa töötajate nõustumine väitega viitab sellele, et Nordic Hotel Forum töötajad tunnetavad, et nende otsene juht usaldab neid. Sealhulgas töötajate positiivsele

hinnangule tuginedes töö autor järeldab, et ettevõttes Nordic Hotel Forum arvestatakse ka töötajate arvamusega. Selle väitega täielikult või pigem nõustus 33 ettevõtte töötajat 40-st vastanust.

Tööülesannete sooritamise kohta jagatavas tagasiside õigsuses ei teki ettevõtte töötajatel kahtlust, kuid selle piisavuse järgi tuntakse puudust. 40-st vastanust 37 töötajat hindasid positiivselt väidet, mis käsitles saadavat tagasiside õigsust. Kuus sisekliendi vähem olid positiivset meelt, et nad saavad oma töötulemuste kohta piisavalt tagasisidet, kus osakaalus oli pigem nõustuv hinnang. Töö autori arvates üksikud kõhklevad, ebanõustuvad ning ebamääraavad hinnangud tulenevad sellest, et majutusettevõtte töö sõltub palju hooajast kui ka linnas toimuvatest sündmustest, millest tulenevad kiiremad ajad ning selle tõttu nii mõne inimese puhul võib tekkida tunne, et tema arvamust ei võeta arvesse või hoopis antakse vähem tagasisidet kui oleks vaja tema tulemusliku töö jaoks.

Uuringu tulemustest on võimalik järeldada, et vaid väike osa sisklientide jaoks otsese juhi poolt saadud tagasiside ei innusta neid tegutsema edasi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning nende arvates ei ole neil võimalik ka selle põhjal ennast arendada. Üldkokkuvõttes nende väidetega täielikult või pigem nõustus üle poole vastajatest. Negatiivsed tulemused võivad tuleneda sellest, et otsese juhi poolt pakutavad lahendused või tehtud kommentaarid tunduvad meeskonna liikmetele põhjendamatud või hoopis käsu laadsed.

Sealhulgas läbiviidud uuringu kahe väite analüüsi põhjal, mis käsitlesid arenguveestluste läbi viimise tihedust kui ka nende motiveerimise taset, töö autor järeldab, et organisatsiooni töötajad on huvitatud kuulama arvamust oma tehtud töö kohta ning on valmis võtma vastu kriitika, et oma tulemused parandada. Seda enam oodatakse arenguveestlustest otsese juhi poolset toetust ning põhjendatuid väljakutseid, selleks et toetada ja suurendada sisklientide motiveeritustaset. Tulemused on aga näidanud, et arenguveestluste osa ettevõttes on puudulik ning vajab parandamist.

Küsitluse suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega osa analüüsi tulemustest saab järeldada, et üldjuhul organisatsiooni sisekliendid suhtlevad omavahel pingevabalt. Sealhulgas tulemused näitavad, et peagi üle poole 40-st vastajast on arvamusel, et sellel

on veel arenguruumi. Uuringu käigus selle väitega oli täielikult nõustunud vaid 5 inimest, küll aga väide positiivset hinnangut toetab 20-ne vastaja pigem nõustunud hinnang, mis omajagu kokkuvõtvalt näitab, et üle poole vastajatest on rahul töötajate omavahelise suhtlemisega. Töö autori arvatest ka tööalaste probleemide lahendamise professionaalsuse taset saab pidada ettevõttes Nordic Hotel Forum kõrgena. Tulemused näitavad, et üldjoontes ollakse ettevõttes sellega rahul, kuid ka selle väite puhul vaid väike osa vastajatest oli sellega täielikult nõustunud.

Ettevõtte sisekliendid andes oma hinnangut töökaaslaste vahelisele suhtlemisele on olnud kõige positiivsemad käsitledes oma osakonna tööd. Analüüsi tulemused näitavad, et väidete puhul, mis uurisid töötajate omavahelist suhtlust kui ka usalduse taset teiste samas osakonnas töötavate kolleegidega, hinnang on olnud üleni positiivne ning negatiivsed vastused puudusid. Ettevõtte Nordic Hotel Forum sisklientide osakondade vahelised suhted on kõikidel head, kuid neid ei usaldata nii palju kui oma osakonna kolleege. Uuringu tulemustest saab näha, et enda osakonna kolleegi usaldatakse 26-l korral ning teise osakonna puhul vaid 15-l korral.

Samuti tulemused viitavad sellele, et samas osakonnas töötavatel siseklientidel tekivad omavahelised konfliktid harva. Koguni 29 siseklienti oli selle väitega täielikult või pigem nõustunud. Ka väite puhul, mis uuris erinevate osakondade töötajate vahel tekkivate konfliktide tihedust, on saadud positiivne tulemus ning töö autor järeldab, et kogu ettevõttes on tööl viisakad inimesed, kes oskavad probleeme lahendada, pidades läbirääkimisi ilma konfliktideta.

39 siseklienti on andnud täielikult või pigem nõustuva hinnangu väidele, et nende osakonnas kolleegid on alati valmis neid aitama. Analüüsi tulemustest töö autor järeldab, et sisekliendid on teadlikud oma töökaaslaste abivalmidusest ning teavad, et probleemi või vajaduse korral on nende töökaaslased valmis neid aitama. Sealhulgas 36 korral oldi täielikult nõustuvat meelt selle üle, et ollakse ka ise valmis aitama, kui keegi oma osakonna töökaaslastest vajab abi.

Mitte kõikide töötajate puhul saab öelda, et ollakse valmis aitama kõiki sisekliente. Väidete tulemustest, mis käsitlesid teise osakonna töötajate abivalmidust ning valmidust

aitama teise osakonna töötajat, on näha, et ka nende väidete puhul eeldatakse positiivset hinnangut, kuid nii ühe kui ka teise väide puhul esinesid negatiivsed vastused. Töö autori arvates abivalmidusvalmidust mitte pooldavad hinnangut on tingitud sellest, et tööülesannete lahendamisel või määramisel teise osakonna sisekliendid ei arvesta nende arvamusega ning võimalustega, seega ei ole ka nemad valmis panustama teiste heaks. Teiseks põhjuseks saab olema eelnev kogemust, kust teisest osakonnast töötaja ei olnud valmis neid aitama.

Küsitluse suhtlemine meeskonnaga osa uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte juhtkonnal ning otsestelt juhtidel on väga head suhted oma meeskonnadega. Samasugust ehk positiivset arvamust olid ka ettevõtte meeskonnaliikmed hinnates suhtlemist oma otseste juhtidega. Samuti ka juhtide arvates on töötajad nende jaoks usaldusväärsed, mis viitab sellele, et juhid on valmis usaldama neile ka kõige raskemad ülesanded, olles kindel, et neid täidetakse. Suur osa juhtidest rõhutab, et nende meeskond peab nendest lugu, millest töö autor järeldab, et kõik ettevõtte töötajad on viisakad ning pädevad töötajad. 14-st vastajast 13 otsest juhti on tõestanud, et ka nemad suhtuvad oma meeskonda lugupidavalt, mis omakorda tõestab ülevalt toodud tulemust, et ettevõtte juhtival positsioonil olevad inimesed on professionaalsed ning suudavad vastata oma meeskonna ootustele ning vajadustele.

Uuringu tulemustest tuli välja, et peaaegu kõik sisekliendid olid täielikult või pigem nõustunud väitega, et nad on avatud oma otsese juhiga ning vajaduse korral julgevad nad tema poole pöörduda. Seda tulemust toetab ka juhtide poolne kiindumus, et meeskonna liikmed julgevad neile rääkida oma tööga seotud probleemidest. Sealhulgas 14-st juhist 11 oli täielikult nõustunud, et probleemide lahendamiseks on nad alati oma meeskonna liikmete jaoks olemas.

Ettevõtte Nordic Hotel Forum kõik juhid on positiivset meelt selle üle, et nad alati võtavad arvesse oma meeskonna arvamust ning märkusi, selleks et ühisel meelel saavutada ettevõtte eesmärged ning tõhustada organsatsiooni tööd. Sealhulgas juhid on ühiselt positiivset meelt selle üle, et kõik nende osakonnas töötavat sisekliendid on avatud nende märkustele, kriitikale kui ka ettepanekutele, selleks et muuta tööd tulemuslikumaks ja efektiivsemaks. Erinevalt töötajate hinnangust, ettevõtte kõik otsesed juhid olid täielikult

või pigem nõustunud, et annavad pidevalt oma meeskonnale tagasisidet tehtud töö kohta ning töötajad on sellele avatud.

Küsitlused töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse osa tulemustes analüüsist tuleb välja, et organisatsiooni töö- ja ohutusjuhendid on selged siseklientide jaoks. Selle väitega oli täielikult või pigem nõustunud 31 siseklienti 40-st vastajast. Selle väite puhul üks töötajatest on vastanud, et ei tea ettevõtte töö- ja ohutusjuhenditest midagi. Töötaja tausta uuringust tuleneb, et inimene on ettevõttes töödanud vahemikus 6–10 aastat. Käesoleval juhul, tööle asumise ajast on möödunud mitmed aastad ning arvatavasti töö rutiini tagajärjel on töötajal ununed tähtsamad asjad. Samuti seitse siseklienti on valinud ebamäärava vastuse, mis viitab sellele, et nad vajaksid rohkem selgitust nende osas. Lisaks on võimalik, et kirjakeel, mis on kasutatud ametlike dokumentide koostamiseks, kõlab siseklientide jaoks raskesti aru saadav.

Ettevõttes Nordic Hotel Forum sisekliendid on piisavalt varustatud informatsiooniga oma tööülesannete täitmiseks. Väidtega täielikult või pigem nõustuti 38-l korral. Sealhulgas küsitluse vastajad on tõestanud, et organisatsioonisiselt saadakse tööks vajaliku informatsioon nii piisavas koguses kui ka õigeaegselt kätte, kuid nende väidete puhul kõikide töötajate rahulolu positiivseks muutmiseks tuleks juhtkonnal teha täiendusi ettevõtte siseses informatsiooni liikuvuses. Muudatuste vajadus seisneb selles, et nii ühe kui ka teise väide puhul esinesid pigem mitte nõustuva ning ebakindla hinnangu vastused.

Informatsiooni kättesaadavuse kiiruse ja lihtsuse kohta siseklientide üldine arvamus on samuti positiivne. Koguni 20 inimest on pigem nõustunud nii ühe kui ka teise väidega. 40-st vastajast 11 töötajat on täielikult nõustunud, et ettevõttes saab vajaliku informatsiooni kiiresti ning kümme siseklienti, et seda saab lihtsasti kätte. Sealhulgas üks töötaja on väljendanud oma hinnangu, et informatsiooni liikuvuse kiirus vajaks tõhustamist. Uuringu tulemused näitavad, et tööks vajalike juhiste kättesaadavuse õigeaegsus ning nende piisavus on siseklientide hinnangu arvates ettevõttes kiire ja täpne, küll aga pole see ideaalne. Kahe käsitletava väide puhul on vähenenud neutraalsete vastuste osakaal, mis omajagu tõstis nende positiivset hinnangut. Sealhulgas vastuseid, kus väidega täielikult nõustuti on olnud alla poole. Tulemused näitavad, et kaks töötajat

ei nõustu väidega, et tööks vajalike juhiseid edastatakse õigeaegselt ning ettevõttes tuleks nende edastamist võtta kontrolli alla.

Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse analüüsi tulemused ilmestavad ka ettevõtte infovahetamise sisekommunikatsiooni kitsaskohti. Täpsemalt kõik väited puudutasid osakondade vahelist infovahetust ning tulemustest on näha, et osakondade vaheline suhtlemine ei olen nii tõhus kui oma osakonna sees. Väidete juures, kus uuriti osakondade vahelise infovahetuse kiirust ning selle piisavust, on sisekliendid andnud väitedele oma positiivse hinnangu. Samuti natukene alla poole töötaja arvates tuleb ettevõttes kiirendada osakondade vahelist infovahetust. Sellist järeldust toetavad uuringu tulemused, kus üks töötaja polnud väidetega üldse nõus ning kolm pigem ei nõustunud sellega. Sealhulgas kümme inimest on pooldanud ebamääravat vastust. Väite, mis käsitles infovahetuse piisavust, tulemuste analüüsis on vähenenud ebakindel hinnang. Nende tulemuste põhjal töö autor järeldab, et osakondade vahelise infovahetuse kiirus ja piisavus võib sõltub informatsiooni kogusest kui ka tööol olevate töötajate pädevusest.

Positiivne on see, et peaaegu kõik vastajad peavad ettevõtte osakondade vahelist infovahetust viisakaks. Selle väitega oli täielikult või pigem nõustunud 34 siseklienti. Samuti ettevõtte Nordic Hotel Forum 33 töötajat arvab, et osakondade vaheline infovahetus toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist ning see valdkond ei vaja muudatuste rakendamist. Küll aga analüüsist tulevad välja ka negatiivsed hinnangud töötajate poolt, kust täpsemalt iga väide puhul kaks inimest ei olnud nende väidetega nõus. Lisaks leidis sisekliente, kes ei osanud vastata püstitatud väitele. Selleks, et edaspidi vältida negatiivsete hinnangute esinemist tuleks ettevõttel tõhustada osakondade vahelist suhtlemist.

Küsitluse töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse osa viimaste väidete tulemuste analüüsist on näha, et üle poole vastajatest on andnud positiivse hinnangu ning nendest 11 inimest oli täiesti nõustunud, et ettevõttes korraldatakse pidevalt koosolekuid. Vastajate tausta uuringust tuleb välja, et väitega olid täielikult nõustunud administratsioon kui ka juhtival positsioonil olevad töötajad. Viis inimest 40-st ei teadnud midagi toimuvatest koosolekutest ning seitse siseklienti on avaldanud kõhkleva arvamuse. Ülevaalt toodud analüüsi tulemustest, töö autor järeldas, et koosolekute

läbiviimise tihedust ja nende informatiivsust suuremas osakaalus saavad hinnata vaid administratsiooni kui ka juhtival positsioonil olevad töötajad. Teiste töötajate jaoks on teadlikkus koosolekute läbiviimistest ning nende informatiivsusest puudulik.

Ettevõtte Nordic Hotel Forum töötajate hinnangu tulemustest on näha, et töötajate jaoks eelistatumaks kui ka nende arvates kõige efektiivsemaks informatsiooni edastamise kommunikatsioonikanaliks tööülesannete lahendamiseks peetakse silmast-silma suhtlemist. Seda eelistas kasutada 35 sisekliendi 40-st vastajast. Seda valikut põhjustas kanali kiire, tõhus kui ka paremini mõistetavam võimalus informatsiooni vahetamiseks. Töötajate arvates on seda lihtne kasutada aruteludes, selleks et oleks võimalus täpsustada ning selgitada käsitlel olevat teemat.

40-st vastajast 34 eelistas töö ülesannetega seotud informatsiooni ja juhiste edastamiseks kasutada e-posti. Selle valiku efektiivsus seisnes kanali informatiivsuses, täpsuses kui ka kirjalik vorm, mis võimaldab kontrollida informatsiooni edastamise ajaloo. Ka selle kanali puhul rõhutati ta kiirusele. Samuti ettevõtte töötajad eelistavad informatsiooni edastamiseks kasutada telefoni, sest see on lihtne ja konkreetne. Sisekliintide jaoks on see kõige kiirem juhiste edastamise kanal, mille jaoks ei ole vaja otsida inimest või trükkida teksti. Kõige vähem kasutatavamaks kommunikatsioonikanaliks ettevõtte töötajate seas kujunesid kuulujutud, mille puhul rõhutati nende ebatäpsusele, kui ühe vastaja jaoks pakkusid nad huvi.

Avatud küsimuse puhul, kus uuriti ettevõtte sisekliientide arvamust, millist allikad, mida pole veel ettevõttes rakendatud, sooviksid nad veel kasutada informatsiooni edastamiseks, uuringu tulemused viitavad sellele, et suurem osa töötajatest on seda meelt, et organisatsioonis on kommunikatsioonisüsteemid paigas ning kasutusel on piisavalt palju kanaleid. Sealhulgas nii mitmel korral töötajate poolt oli pakutud sotsiaalmeedia kui ka ühes osakonnas olemasoleva kanali rakendamine ka teises osakonnas. Samuti sooviti informatsiooni edastada ettevõtte ühise siseveebi kaudu, mis oleks kättesaadav kõikide sisekliientide jaoks ning kus vajalikud teavet oleksid jagatud teemate kaupa, mis võimaldaks kiiresti ja lihtsatsi vaja minevat informatsiooni leida.

Lähtuvalt analüüsitulemustest teeb töö autor järgmised ettepanekud ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni süsteemi tõhustamiseks:

- paluda kõikidel ettevõtte töötajatel veel kord lugeda läbi töö- ja ohutusjuhendid, vajaduse korral muuta neid täpsemateks ning lihtsustada kirjakeelt, et see oleks kõikide jaoks arusaadav;
- teavitada kus ja selgitada kuidas on võimalik jälgida ettevõtte majandusliku olukorda;
- kahe kuu tagant jagada töötajatega informatsiooni ettevõtte lühiajalistest eesmärkidest ning arenguplaanidest;
- otsestel juhtidel anda sagedamini oma meeskonnale tagasisidet tehtud töö kohta;
- otsestel juhtidel pühendada rohkem aega igale töötajale;
- iga osakonnas luua boonuste süsteem, mis innustaks töötajaid tulemuslikule tööle;
- iga kolme kuu tagant viia läbi arenguveestlused;
- korraldada rohkem ühisüritusi, kus saaksid erinevate osakondade töötajad üksteisega rohkem suhelda;
- ühisüritustel tunnustada, tänada, autasustada lisaks hooaja parimatele töötajatele ka teisi töötajaid, seda nii suurte kui ka väikeste saavutuste eest;
- pakkuda rohkem võimalusi enesearendamiseks kui ka teadmiste täiendamiseks koolituste abil, sealhulgas planeerides koolitustegevusi lähtuda siseklientide individuaalsetest vajadustest;
- kaasata sisekliente ettevõtte arendamise projektidesse.

Lõputöö autori arvates, ülevalt toodud parendusettepanekud on reaalselt ellu viidavad ning tööprotsessi käigus nende pideval rakendamisel on nad võimalised ettevõtte sisekommunikatsiooni süsteemi tõhusamaks muuta. Töö autor arvab ja loodab, et esitatud ettepanekud on ettevõtte Nordic Hotel Forum juhtkonna poolt aktsepteeritavad ning kasulikud sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval sisekommunikatsiooni kommunikatsiooni roll ettevõttes on kasvanud märkimisväärselt. Sisekommunikatsiooni uurijad rõhutavad sisekommunikatsioonialaste teadusuuringute vajadust tegutsevates organisatsioonides, sest selle valdkonna tase viitab ettevõtte edukusele. Sisekommunikatsiooni all peetakse igasugust informatsiooni, mida töötajad omavahel jagavad ning edastavad. Seda enam sisekommunikatsiooni taset on võimalik mõõta töötajate teadlikkuse ettevõttes toimuva kohta, töötajate omavahilise kui ka juhtidega suhtlemise järgi.

Antud töö koosnes kolmest osast. Esimene osa oli teoreetiline osa, kus autor tõi välja olulisemad sisekommunikatsiooni käsitlused ning suundumused. See osa täpsemalt rääkis, milleks sisekommunikatsioon on ettevõtte jaoks vajalik ning kuidas on võimalik sisekommunikatsiooni tõhustamsega parandama organisatsioonikultuuri. Järgnevas alapeatükis olid käsitlused töötajate peamised ootused ja vajadused sisekommunikatsiooni vastu, selleks et suurendada sisklientide kuuluvuse tunnet ettevõttesse ning motiveerida tulemuslikule tööle. Teine peatükk koosnes ettevõtte Nordic Hotel Forum lühitutvustusest, uuringu meetodi kirjeldusest kui ka tulemuste analüüsist. Kolmas osa oli pühendatud tulemuste analüüsi järeldustele kui ka autoripoolsetest ettepanekutest ettevõtte juhtkonnale sisekommunikatsiooni süsteemi tõhustamiseks.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on termin, mida kasutatakse ettevõttesise suhtekorralduse ning omavahelise infovahetuse juhtimise käsitlemisel. Töötajate omavaheline suhtlemine töökeskkonnas on tähtsaks osaks, et selgita ja arutada otsuseid, mis on vajalikud tööülesannete lahendamiseks. Sisekommunikatsiooni eesmärk on töötajate teadlikkuse tõstmine ettevõtte väärtustest ning nende suunamine ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Hästi toimiv sisekommunikatsioon aitab kaasa tootlikkuse

suurendamisele, värbamisprotsessi lihtsustamisele kui ka töötajate voolavuse vähendamisele, pakutavate teenuste ja toodete kvaliteedi suurendamisele kui ka kulude vähendamisele.

Sisekommunikatsiooni jagatakse mitmeks liigiks alustades mitteametlikest ehk kuulujuttudest kuni ametliku ja korrektse kommunikatsioonini kõikide organisatsiooni siseklientide vahel. Uuringutest on saadud teada, et organisatsioonikultuur sõltub töötajate omavahelisest sisekommunikatsioonist. Millest omakorda tuleneb, et sisekommunikatsioon ja organisatsioonikultuur on omavahell hästi seotud. Juhul kui ettevõtte organisatsioonikultuur on madal või juhtkond ei toeta selle pidevat arendamist, siis puudub ka töötajatel arusaam tavadest, sellest mis organisatsiooni jaoks on väärtuslik ning see toob kaasa töötajate tegutsemise vastavalt enda tõekspidamistele, oskustele ja tahtmisele.

Suhtlemine on oluline kõikide organisatsiooniliikmete jaoks. Sisekliendi jaoks oleks äärmiselt oluline teada, kuidas suhelda juhtidega, teiste osakondade töötajatega kui ka oma meeskonnaga. Suhtlemise vorm sõltub sellest, kellega räägitakse, millist kanalit kasutatakse kui ka sellest, mis on kommuniqueerimise eesmärk. Tõhus sisekommunikatsioon on töötaja jaoks tunnustamine, et teda väärtustatakse tööl ning seeläbi on ta rohkem motiveeritud oma tööülesandeid lahendama.

Käesoleva too uuring leidis aset majutusettevõttes Nordic Hotel Forum, mis on esimene nelja täрни *Superior*-taseme äri- ja konverentsihotell ning asub see Tallinnas. Ettevõtte peamisteks teenusteks on majutus, toitlustuse ja konverentsiteenused. Vaatamata põhjamaisele nimele on tegemist Eesti ettevõttega, mille omanikud on kogenud Eesti hotelliärimehed. Uuritav organisatsioon on Eesti kapitalil põhinev turismiettevõte ning see kuulub 2002. aastal asutatud rahvusvahelisse hotelliketti *Nordic Hotels*.

Lõputöö uuringu eesmärk oli välja selgitada Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni kitsaskohad ning selle arendamise võimalused. Uuringu raames uuriti majutusettevõtte Nordic Hotel Forum kõiki sisekliente ning kuidas ettevõtte sisekommunikatsiooni tegurid mõjutavad nende igapäevaste tööülesannete lahendamist. Uuring oli viidud läbi kvantitatiivsel meetodil, mille jaoks kasutati küsitluse läbiviimist, mille aluseks oli võetud

Downs ja Hazeni sisekommunikatsiooni rahulolufaktorite ja käsitluste mudel ning seda kohandati vastavalt uuritavale ettevõttele. Uuringu küsitlus koosnes seitsmest osast: ettevõtte üldine toimimine, suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside, suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega, suhtlemine meeskonnaga, töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus, kommunikatsioonikanalite kasutus ning üldine info. Küsitluse osa „Suhtlemine meeskonnaga“ oli ette nähtud vaid juhtival positsioonil olevatele ettevõtte siseklientidele.

Uuringu analüüsist selgus, et kõik töötajad on teadlikud oma töökohustustest. Ettevõtte informeerib töötajaid toimuvatest muudatustest ning planeeritavatest üritustest. Sellest tulenevalt on analüüs näidanud, et see tagab siseklientidele turvalisuse tunnet ning suurendab nende soovi ka edaspidi teha tööd antud ettevõttes. Peaaegu pooled töötajad on andnud negatiivse hinnangu väidetele, mis puudutasid nende teadlikkust ettevõtte majanduslikust olukorrast, selle lühiajalistest eesmärkidest kui ka arenguplaanidest.

Kõik ettevõtte töötajad usaldavad oma otsesest juhti ning tunnetavad, et nende otsene juht usaldab neid. Tööülesannete sooritamise kohta jagatavas tagasiside õigsuses ei teki ettevõtte töötajatel kahtlust, kuid selle piisavuse järgi tuntakse puudust. Vaid väike osa siseklientide jaoks otsese juhi poolt saadud tagasiside ei innusta neid tegutsema edasi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning nende arvates ei ole neil võimalik ka selle põhjal ennast arendada. Tulemused on aga näidanud, et arenguveestluste osa ettevõttes on puudulik ning vajab parandamist.

Üldjuhul organisatsiooni töötajad suhtlevad omavahel pingevalt ning üle poole vastajatest on rahul töötajate omavahelise suhtlemisega. Ettevõtte Nordic Hotel Forum siseklientide osakondade vahelised suhted on kõikidel head, kuid neid ei usaldata nii palju kui oma osakonna kolleege. Samuti tulemused on näidanud, et samas osakonnas töötavatel siseklientidel tekivad omavahelised konfliktid harva. Sisekliendid on teadlikud oma töökaslaste abivalmidusest ning teavad, et probleemi või vajaduse korral on nende töökaaslased valmis neid aitama.

Organisatsiooni töö- ja ohutusjuhendid on selged siseklientide jaoks. Töötajad on piisavalt varustatud informatsiooniga oma tööülesannete täitmiseks. Informatsiooni

kättesaadavuse kiiruse ja lihtsuse kohta siseklientide üldine arvamus on positiivne, mis tähendab, et tööks vajalike juhiste kättesaadavuse õigeaegsus ning nende piisavus on siseklientide hinnangu arvates ettevõttes kiire ja täpne Ettevõtte sisekommunikatsiooni kitsaskohaks on osakondade vaheline infovahetust ning tulemused on näidanud, et osakondade vaheline suhtlemine ei olen nii tõhus kui oma osakonna sees. Positiivne on see, et peaaegu kõik töötajad peavad ettevõtte osakondade vahelist infovahetust viisakaks.

Ettevõtte Nordic Hotel Forum töötajate hinnangu tulemustest on näha, et töötajate jaoks eelistatuimateks kui ka nende arvates kõige efektiivsemateks informatsiooni edastamise kommunikatsioonikanaliteks tööülesannete lahendamiseks on silmast-silma suhtlemist, e-post ning telefon. Koosolekute läbiviimise tihedust ja nende informatiivsust suuremas osakaalus said hinnata vaid administratsiooni kui ka juhtival positsioonil olevad töötajad. Teiste töötajate teadlikkus koosolekute läbiviimistest ning nende informatiivsusest on puudulik.

Lõputöö autor teeb ettepaneku ettevõtte Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni tõhustamiseks analüüsi tulemustest lähtuvalt keskenduda rohkem tagasiside andmisele ning arenguestluste läbi viimisele. Sealhulgas korraldada rohkem ühiseid üritusi, et paranda omavahelist suhtlust. Kaasata ettevõtte töötajaid ettevõtte arenguga seotud projektidesse ning pidevalt informeerida sisekliente organisatsiooni majanduslikust olukorrast, lühiajalistest eesmärkidest kui ka arenguplaanidest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. doi:10.1177/001872679504800201
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi:10.2307/258317
- Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016). *Manage your emotional culture*. Allikas: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. doi:10.1177/002194369303000101
- Constantin, E. K., & Baias, C. C. (2015). Employee Voice - Key Factor in Internal Communication. *Science Direct*, 191, 975-978. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing Voice in the Non-union Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198. doi:10.1080/09585190701391925
- Elias, N. (1991). *The Symbol Theory*. London: Sage Publications.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165. doi:10.1177/109467050032004
- Kelleher, T. (2001). Public Relations Roles and Media Choice. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 303-320. doi:10.1207/S1532754XJPRR1304_02
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A-L.,. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mesiating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>

- Men, L. R., & Yue, C. A.,. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employees supportive behaviors. *Public Relations Review*, Advance online publication. doi:10.1016/j.pubrev.2019.03.001
- Men, R. L., & Bowen, S. A. . (2017). *Excellence in internal relations management*. New York: Business Expert Press.
- Ng, T.W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D.M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 13(4), 399-422. doi:10.1177/109467050032004
- Sebastiao, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871. doi:10.1016/j.pubrev.2017.05.006
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Buffington, J. (1992). *Corporate culture and public relations*. (In J. E. Grunig (Eds), tr.). Hillsdale, , NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sriramesh, K., Gruning, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationsship to Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229-261. doi:https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_02
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264. doi:https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1803_3
- Teixeira Reis Neto, M., Fulgencio da Silva, L. C., & Ferreira, C. A. A. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. (10, Toim.) *Future Studies Research Journal*, 2, 214-237. doi: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The cental role of communicayion in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310. doi:https://doi.org/10.1177/0021943609333522
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, perameteres, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi:https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. doi:https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications an Internal Journal*, 12(2), 177-198. doi:10.1108/13563280710744847
- White, C. L., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. doi:10.1080/10627260903170985
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: a theoretical framework for internal communication consulting within organisations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135. doi:10.1080/1553118X.2013.765438
- Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8(2), 61-78. doi:10.1080/1553118X.2013.879146

Lisa 1. Ettevõtte Nordic Hotel Forum ankeetküsitlus

Lugupeetud kolleeg!

Palun Sinu abi, et selgitada välja Nordic Hotel Forum sisekommunikatsiooni efektiivsust. Organisatsiooni koostöösuhted ja loodud töötingimused mõjutavad töötajate töörahulolu. Selleks, et senine meeldiv koostöö meeskonnana veelgi paremini toimiks ning Nordic Hotel Forum sisekommunikatsioon muutuks efektiivsemaks, vajab majutusettevõtte Sinu hinnangut. Sinu seisukohtade teadasaamine aitab paremini mõista töötajate vajadusi ja ootusi ning seeläbi tõhustada informatsiooni liikumist.

Olen väga tänulik, kui Sa leiad aega 15 minutit sellele vastamiseks. Küsimustik on anonüümne ning koosneb valikvastusega küsimustest. Soovi korral on olemas ka avatud küsimus, kus saad oma arvamust pikemalt väljendada. Saadud tulemusi kasutan oma lõputöö koostamisel ning ettevõtte Nordic Hotel Forum juhtkonnale parendusettepanekute tegemiseks.

Küsimuste tekkimise korral saab minuga ühendust võtta kirjutades birkjana97@gmail.com või helistades 5660 0980.

Jana

I. Ettevõtte üldine toimimine

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ei tea |
|--|---|---|---|---|---|--------|
| Olen teadlik oma töökohustustest | | | | | | |
| Olen teadlik lisasoodustustest | | | | | | |
| Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest, missioonist ja visioonist | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Olen teadlik ettevõtte majanduslikust olukorrast | | | | | | |
| Informatsioon ettevõttes toimuva kohta on kättesaadav (nt. ühised üritused, muudatused personalis, muudatused töökorralduses) | | | | | | |
| Olen teadlik ettevõtte lühiajalistest eesmärkidest | | | | | | |
| Olen teadlik ettevõtte arenguplaanidest | | | | | | |
| Tunnen ennast tööl olles turvaliselt | | | | | | |
| Mulle meeldib ettevõttes töötada | | | | | | |

II. Suhtlemine juhtidega ning personaalne tagasiside

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ei tea |
|---|---|---|---|---|---|--------|
| Usaldan ettevõtte juhtkonda | | | | | | |
| Usaldan oma otsest juhti | | | | | | |
| Mul on head suhted otsese juhiga | | | | | | |
| Minu otsene juht suhtub minusse lugupidavalt | | | | | | |
| Julgen rääkida otsesele juhile tööprobleemidest, mille lahendamiseks vajaksin abi | | | | | | |
| Tööalaste probleemide korral saan adekvaatsed tagasisidet | | | | | | |
| Minu otsene juht annab juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Julgen otsesele juhile avaldada oma mõtteid ja soovitusi töö tõhustamiseks | | | | | | |
| Minu otsene juht võtab arvesse minu arvamust | | | | | | |
| Minu otsene juht usaldab mind | | | | | | |
| Saan õiglast tagasisidet oma tööülesannete soorituste kohta | | | | | | |
| Saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta | | | | | | |
| Minu otsene juht innustab mind tulemuslikule tööle | | | | | | |
| Töölalast saadud tagasiside põhjal saan ennast edasi arendada | | | | | | |
| Ettevõttes viiakse pidevalt läbi arenguveestlusi | | | | | | |
| Arenguveestlusel saadud tagasiside motiveerib mind | | | | | | |
| Ettevõtte tunnustab töötajaid hea töö eest | | | | | | |

III. Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ei tea |
|--|---|---|---|---|---|--------|
| Töötajad suhtlevad omavahel pingevabalt | | | | | | |
| Töölalased probleemid lahendatakse professionaalsel tasandil | | | | | | |
| Mul on head suhted oma osakonna töötajatega | | | | | | |
| Usaldan oma osakonna töötajaid | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Minu osakonnas tekivad töötajate vahelised konfliktid harva | | | | | | |
| Minu kolleegid on alati valmis mind aitama | | | | | | |
| Aitan meelsasti, kui minu kolleeg küsib minult abi | | | | | | |
| Mul on head suhted teiste osakondade töötajatega | | | | | | |
| Usaldan teiste osakondade töötajaid | | | | | | |
| Konflikte teiste osakondade töötajatega tekib harva | | | | | | |
| Teiste osakondade töötajad on abivalmid | | | | | | |
| Aitan meelsasti, kui minult küsib abi teise osakonna töötaja | | | | | | |
| Suhtlen kaastöötajatega ka väljaspool tööd | | | | | | |

Palun järgmist ankeedi osa „**Suhtlemine meeskonnaga**“ täita vaid nendel, kes on **juhtival** positsioonil (*juhid, teenindusjuhid, pearaamatupidaja, Chef de Cuisine, majaperenaised*)!

Teised saavad jätkata järgmise osaga ehk „**Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus**“.

IV. Suhtlemine meeskonnaga

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ei tea |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|--------|
| Mul on head suhted oma meeskonnaga | | | | | | |
| Mina usaldan oma meeskonda | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Meeskond suhtub minusse lugupidavalt | | | | | | |
| Suhtun oma meeskonda lugupidavalt | | | | | | |
| Meeskond on minuga avatud | | | | | | |
| Meeskond julgeb rääkida mulle oma tööga seotud probleemidest | | | | | | |
| Probleemide lahendamiseks olen alati meeskonna jaoks olemas | | | | | | |
| Võtan oma meeskonna arvamusi arvesse | | | | | | |
| Võtan oma meeskonna märkusi arvesse | | | | | | |
| Minu meeskond on avatud minu märkustele ja kriitikale | | | | | | |
| Minu meeskond on avatud minu ettepanekutele | | | | | | |
| Minu meeskond on avatud minu tagasisidele | | | | | | |
| Minu meeskond reageerib nendega jagatud informatsioonile | | | | | | |
| Minu meeskond jagab minuga alati informatsiooni, mida peaksin teadma | | | | | | |
| Annan pidevalt oma meeskonnale tagasisidet tehtud töö kohta | | | | | | |

V. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ei tea |
|--|---|---|---|---|---|--------|
| Ettevõtte töö- ja ohutusjuhendid on selged | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Olen piisavalt varustatud vajaliku infoga, et oma tööülesandeid edukalt täita | | | | | | |
| Tööks vajalikku informatsiooni edastatakse õigeaegselt | | | | | | |
| Edastatava informatsiooni hulk on piisav | | | | | | |
| Vajaliku informatsiooni saab kiiresti kätte | | | | | | |
| Vajaliku informatsiooni saab lihtsasti kätte | | | | | | |
| Tööks vajalikud juhised edastatakse õigeaegselt | | | | | | |
| Edastatavate juhiste hulk on piisav | | | | | | |
| Ettevõtte osakondade vaheline infovahetus on kiire | | | | | | |
| Ettevõtte osakondade vaheline infovahetus on piisav | | | | | | |
| Ettevõtte osakondade vaheline infovahetus on viisakas | | | | | | |
| Ettevõtte osakondade vaheline infovahetus toetab organisatsiooni eesmärke | | | | | | |
| Ettevõttes korraldatakse pidevalt koosolekuid | | | | | | |
| Ettevõtte koosolekud on piisavalt informatiivsed | | | | | | |
| Ma ei tea, kelle käest vajalikku informatsiooni kätte saada | | | | | | |
| Mulle edastatakse palju ebaolulist informatsiooni | | | | | | |

VI. Kommunikatsioonikanalite kasutus

Palun vasta järgmistele küsimustele:

1. Milliseid kommunikatsioonikanaleid tööga seotud informatsiooni ja juhiste saamiseks ning edastamiseks Sina eelistad? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- ☐ E-post
- ☐ Silmast silma suhtlemine
- ☐ Teadetetahvel
- ☐ Telefon
- ☐ SMS
- ☐ *Facebook/Messenger*
- ☐ *Serviator*
- ☐ *Oracle Hospitality Suite 8*
- ☐ Tellimustevorm (*Function Sheet*)
- ☐ Lisainformatsioon (*Trace*)
- ☐ Päevaraportid
- ☐ Koosolekud
- ☐ Ühised üritused
- ☐ Kuulujutud
- ☐ Töökorralduse reeglid
- ☐ Muud

2. Nimeta **3** Sinu jaoks kõige efektiivsemat tööga seotud informatsiooni vahetamise kanalit. Miks just need?

Kommentaar:

.....

.....

.....

.....

3. Milliseid sisekommunikatsioonikanaleid (mida ei ole praegu Nordic Hotel Forum kasutusele võtnud) Sa sooviksid veel töökohal kasutada info vahetamiseks?

Kommentaar:

.....

.....

.....

.....

4. Kas Sinu arvates viimase kolme kuu jooksul on ettevõtte sisekommunikatsioon ning infovahetus (palun tee ring ümber väitele, mis Sulle tundub õige):

- a) Muutunud paremaks
- b) Pole muutunud
- c) Muutunud halvemaks

Palun põhjenda oma arvamust:

.....

.....

.....

.....

.....

VII. Üldine info

Palun vasta järgmistele küsimustele:

1. Sinu sugu:

- ☐ Mees
- ☐ Naine

2. Sinu tööstaaž ettevõttes Nordic Hotel Forum:

- ☐ kuni 1 aasta
- ☐ 1-5 aastat
- ☐ 6- 10 aastat

☐ üle 10 aasta

3. Palun märgi osakond, kus peamiselt töötad ning mille põhjal vastasid ülevaltoodut küsimustele:

☐ Administratsioon

(tegevdirektor, juhatuse liige, hotellijuht, toidlustus- ja konverentsijuht, turundus- ja müügidirektor, pearaamatupidaja ja tema üksused)

☐ Majutus

(vastuvõtt, tellimused, majapidamine, tehnosüsteemid)

☐ Toidlustus ja konverents

(konverentsikeskus, restoran Monaco, köök, lobby baar ja lõõgastuskeskus)

☐ Turundus ja müük

(müük, turundus, käibejuhtimine)

Kommentaarid ja märkused

Kuidas Sinu arvates oleks võimalik info liikumist ettevõttes Nordic Hotel Forum paremaks muuta (palun kirjuta vähemalt üks võimalus)?

Kommentaar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Teised märkused, kommentaarid:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tänan vastamast!

РЕЗЮМЕ

ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ ПРЕДЛАГАЮЩЕМ НОЧЛЕГ НА ПРИМЕРЕ NORDIC HOTEL FORUM

Яна Мянгель

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что внутренняя коммуникация лежит в основе организационной эффективности предприятия, поскольку от неё напрямую зависят отношения между рабочим персоналом. С приходом инфотехнологий, роль коммуникации в предприятии начинает с каждым разом расти. Коммуникация является средством общения в процессе которого передаётся любая нужная информация для выполнения рабочих обязанностей, а так же передачи деталей для их дополнения.

Предприятие должно знать, какие факторы влияют на эффективность предприятия. Исходя из этого, цель данной работы состоит в том, что бы выяснить какие факторы влияют на эффективность работы внутренней коммуникации в предприятии Nordic Hotel Forum и на основе результатов анализа предоставить руководству предложения по её улучшению.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jana Mängel

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Majutusettevõtte sisekommunikatsioon Nprdic Hotel Forum näitel“, mille juhendaja on Tiina Viin,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Jana Mängel
22.05.2019